



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA,
SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2020”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JONATHAN EDWIN PINZÓN QUEZADA

DIRECTOR: ING JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba-Ecuador

2020

©2020, Jonathan Edwin Pinzón Quezada

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Jonathan Edwin Pinzón Quezada, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 17 de noviembre, del 2020



Jonathan Edwin Pinzón Quezada

C.I. 171762995-8

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA, SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2020”**, realizado por el señor. **JONATHAN EDWIN PINZÓN QUEZADA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
		2020-11-17
Ing. William Patricio Cevallos Silva PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
		2020-11-17
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza DIRECTOR TRIBUNAL
		2020-11-17
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo MIEMBRO TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por ayudarme a guiarme en el transcurso del camino y permitido tener salud con su infinita bondad y sabiduría.

A mis padres que son fuentes de inspiración para ser mejor en mi vida, por motivarme pese a las dificultades y situaciones que se presentan, que con sus esfuerzo y amor han sido parte fundamental de mi vida.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a mi prestigiosa carrera de Ingeniería en Finanzas, a todos mis docentes que dedicaron a brindarnos todo sus conocimiento y sabiduría permitirán enfrentar los retos de la vida laboral.

A mis hermanos y mi novia que siempre estuvo apoyándome con amor y paciencia para cumplir mis metas.

Jonathan

DEDICATORIA

En este presente trabajo de investigación se lo dedico con mucho amor y dedicación a mis padres, Edwin y Marlene; que me permitieron culminar mis estudios universitarios brindándome mucha paciencia y apoyo incondicional para poder lograr con una de mis metas de vida propuestas.

Finalmente dedico este trabajo a mi novia por su cariño y comprensión que me ha brindado, mis asesores de tesis y a todos los docentes de la institución que forjaron con su conocimiento a buscar siempre lo mejor de nosotros.

Jonathan

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Antecedentes de Investigación	5
1.2 Fundamentación Teórica	6
<i>1.2.1 El Sector Cooperativo</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Finanzas.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3 Manual de Procedimientos.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4 Gestión financiera</i>	<i>7</i>
<i>1.2.5 Análisis Financiero</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6 Objetivo Financiero</i>	<i>7</i>
<i>1.2.7 Los estados financieros.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8 Tipos de análisis financiero.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.9 Modelo De Gestión</i>	<i>9</i>
<i>1.2.10 Tipos de modelos de gestión</i>	<i>10</i>
<i>1.2.10.1 Balance Score card según Kaplan y Norton.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11 Planificación Estratégica</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11.1 Proceso de planificación estratégica.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.12 Análisis de Situación</i>	<i>11</i>
<i>1.2.12.1 Análisis interno.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.12.2 Análisis externo</i>	<i>12</i>
<i>1.2.13 La Visión</i>	<i>13</i>
<i>1.2.14 La Misión</i>	<i>13</i>
<i>1.2.15 Objetivos.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.16 Implementación</i>	<i>14</i>

1.2.17	Control.....	15
1.2.18	Marco Conceptual	15
1.2.18.1	Ciencias Económicas Y Administrativa.....	15
1.2.18.2	Análisis Financiero.....	15
1.3	Idea a defender.....	16
1.4	Variables.....	16
1.4.1	Variable Independiente	16
1.4.2	Variable Dependiente	16

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	17
2.1	Enfoque de investigación.....	17
2.2	Nivel de Investigación.....	17
2.3	Diseño de investigación	17
2.4	Tipo de estudio	18
2.5	Población y muestra	18
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	20
2.6.1	Métodos	20
2.6.2	Técnicas.....	20
2.6.3	Instrumentos	20

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	21
3.1	Resultados y discusión de resultados	21
3.1.1	Entrevista dirigida al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. sucursal de Riobamba.....	22
3.1.1.1	Resultados generales de la entrevista dirigida al gerente.....	25
3.1.2	Resultados de la encuesta dirigido al personal de la COAC OSCUS Ltda.....	26
3.1.2.1	Resultados generales de encuestas.....	39
3.1.3	Comprobación de la idea a defender.....	40
3.2	Propuesta.....	40
3.3	Contenido de la propuesta	40
3.4	Planeación.....	41
3.4.1	Información básica de la empresa	41
3.4.2	Análisis situacional de la empresa	43

3.4.2.1	<i>Macro entorno</i>	43
3.4.2.2	<i>Micro entorno</i>	44
3.4.2.3	<i>Matriz FODA</i>	45
3.4.2.4	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	46
3.4.2.5	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	47
3.4.2.6	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i>	48
3.4.3	<i>Diagnostico financiero</i>	49
3.4.3.1	<i>Análisis horizontal y vertical de los estados financieros</i>	49
3.4.3.2	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal</i>	63
3.4.3.3	<i>Estructura económica y financiera</i>	70
3.4.3.4	<i>Razones Financieras</i>	71
3.4.4	<i>Misión Financiera</i>	73
3.4.5	<i>Visión Financiera</i>	73
3.4.6	<i>Políticas, objetivos, estrategias y metas financieras</i>	73
3.5	<i>Organización</i>	75
3.5.1	<i>Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.</i>	75
3.5.2	<i>Manual de funciones</i>	76
3.5.3	<i>Desarrollo de estrategias financieras</i>	85
3.5.3.1	<i>Manual de procedimientos en la concesión de créditos</i>	85
3.5.3.2	<i>Manual de Procedimientos de recuperación de cartera</i>	93
3.5.3.3	<i>Aplicación de publicidad en redes sociales</i>	100
3.5.3.4	<i>Plan de capacitación</i>	102
3.5.4	<i>Recursos y presupuestos</i>	104
3.6	<i>Dirección</i>	105
3.6.1	<i>Tipos de dirección</i>	105
3.6.2	<i>Plan de ejecución de estratégicas</i>	105
3.7	<i>Control</i>	108
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	110
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Composición de la muestra.....	19
Tabla 1-3:	Cargos que desempeña el personal	26
Tabla 2-3:	Selección previo a su contratación.....	27
Tabla 3-3:	Controles periódicos al desempeño de los empleados	28
Tabla 4-3:	La empresa dispone de los siguientes ítems.....	29
Tabla 5-3:	Nivel de satisfacción	31
Tabla 6-3:	Calificación de la situación financiera	33
Tabla 7-3:	Toma de decisiones de las áreas administrativas y financieras.....	34
Tabla 8-3:	Motivos que afectan los niveles de morosidad	35
Tabla 9-3:	Optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero.....	36
Tabla 10-3:	Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad	37
Tabla 11-3:	Áreas cree usted que la empresa debería realizar una capacitación.....	38
Tabla 12-3:	Factores para el macroentorno.	43
Tabla 13-3:	Factores claves de microentorno.....	44
Tabla 14-3:	Matriz de evaluación de los factores externos	46
Tabla 15-3:	Matriz de evaluación de los factores internos.	47
Tabla 16-3:	DOFA.....	48
Tabla 17-3:	Análisis horizontal y vertical del balance general.....	49
Tabla 18-3:	Análisis horizontal y vertical del estado de resultados	61
Tabla 19-3:	Estructura económica y financiera.....	70
Tabla 20-3:	Indicadores de liquidez	71
Tabla 21-3:	Indicadores de actividad u operación.....	71
Tabla 22-3:	Indicadores de rentabilidad	72
Tabla 23-3:	Indicadores de endeudamiento.....	72
Tabla 24-3:	Perspectiva financiera	73
Tabla 25-3:	Perspectiva de atención y servicio al cliente.....	74
Tabla 26-3:	Perspectiva de control interno.....	74
Tabla 27-3:	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	75
Tabla 28-3:	Manual de funciones departamento de Gerencia	76
Tabla 29-3:	Manual de funciones departamento jurídico.....	77
Tabla 30-3:	Manual de funciones departamento operativo	78
Tabla 31-3:	Manual de funciones departamento de crédito y cobranza	79
Tabla 32-3:	Manual de funciones departamento de inversión.....	80
Tabla 33-3:	Manual de funciones departamento caja.....	81

Tabla 34-3:	Manual de funciones Departamento Operativo	82
Tabla 35-3:	Manual de funciones departamento de Bodega	83
Tabla 36-3:	Manual de funciones departamento de seguridad	84
Tabla 37-3:	Responsabilidades.....	102
Tabla 38-3:	Plan de capacitación.....	103
Tabla 39-3:	Recursos y presupuestos de los proyectos estratégicos.....	104
Tabla 40-3:	Plan de ejecución de estrategias.....	106
Tabla 41-3:	Ejecución de las estrategias propuestas	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Proceso de planificación estratégica.	11
Figura 1-3:	Contenido de la propuesta.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Selección previo a su contratación	27
Gráfico 2-3.	Controles periódicos al desempeño de los empleados.....	28
Gráfico 3-3.	La empresa dispone de los siguientes ítems	29
Gráfico 4-3.	Nivel de satisfacción.....	31
Gráfico 5-3.	Calificación de la situación financiera.....	33
Gráfico 6-3.	Toma de decisiones de las áreas administrativas y financieras	34
Gráfico 7-3.	Motivos que afectan los niveles de morosidad	35
Gráfico 8-3.	Optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero	36
Gráfico 9-3.	Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad.....	37
Gráfico 10-3.	Áreas cree usted que la empresa debería realizar una capacitación.....	38
Gráfico 11-3.	Análisis Vertical de los Activos	63
Gráfico 12-3.	Análisis Horizontal de los Activos.	63
Gráfico 13-3.	Análisis vertical de las cuentas representativas del total activo	64
Gráfico 14-3.	Análisis Horizontal de las cuentas representativas del Activo.	64
Gráfico 15-3.	Análisis vertical de la cuenta Pasivo	65
Gráfico 16-3.	Análisis horizontal de la cuenta Pasivo	65
Gráfico 17-3.	Análisis vertical de las cuentas más representativas del pasivo	66
Gráfico 18-3.	: Análisis horizontal de las cuentas más representativas del pasivo	66
Gráfico 19-3.	Análisis vertical del Pasivo + Patrimonio.....	67
Gráfico 20-3.	Análisis horizontal del pasivo + patrimonio.....	67
Gráfico 21-3.	Análisis vertical de la cuenta ingresos.....	68
Gráfico 22-3.	Análisis horizontal de las cuentas más representativas de ingresos.	68
Gráfico 23-3.	Análisis vertical de las cuentas más representativas de la cuenta gastos.....	69
Gráfico 24-3.	Análisis horizontal de las cuentas mas representativas de la cuenta gastos.	69
Gráfico 25-3.	Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.	75
Gráfico 26-3.	Flujograma de concesión de créditos.....	91
Gráfico 27-3.	Flujograma de concesión de créditos II	92
Gráfico 28-3.	Flujograma para la recuperación de cartera.....	99
Gráfico 29-3.	Control Balance Score Card	108

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** RUC DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.
- ANEXO B:** ESTADOS FINANCIEROS 2018
- ANEXO B:** ESTADOS FINANCIEROS 2019
- ANEXO B:** ENTREVISTA AL GERENTE DE LA SURCURSAL.
- ANEXO B:** ENCUESTA AL PERSONAL
- ANEXO F:** ENCUESTA AL PERSONAL DE EMPRESA.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda., sucursal Riobamba, período 2020, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la entidad. Para el desarrollo del trabajo de titulación se procedió a recolectar la información necesaria mediante el uso de entrevista por parte de gerente y encuestas al personal que colabora en la institución. Al realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante el análisis FODA se encontraron debilidades como un sobreendeudamiento, ineficiencias de los procedimientos para colocar y recuperar cartera, Falta de capacitaciones para mejorar los servicios y atención al cliente, esto es debido a la falta del modelo de gestión financiera que permitirá realizar un análisis de los factores internos y externos, análisis de los estados Financieros, análisis horizontal y vertical, aplicación de ratios financieros contribuyeron a realizar el diagnóstico de la empresa, logrando obtener resultados que permitieron concluir proponer estrategias como un manuales de procedimiento tanto para la concesión de crédito como la recuperación de cartera, el uso de publicidad en redes sociales para aumentar el número de socios y finalmente la capacitación al personal en ámbitos de gestión financiera y atención al cliente, permitiendo ser controlado por el Balance Score Card. Se recomienda implementar con todas las estrategias y actividades planteadas en el presente modelo de gestión financiera, ya que contribuirán a aumentar la rentabilidad, atraer más socios a través de servicios ágiles y seguros de forma eficiente y eficaz.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, < RENTABILIDAD>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ANÁLISIS FODA>, <ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL >, <PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATÉGIAS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



07-12-2020

0485-DBRAI-UPT-2020

ABSTRACT

The present study suggests a financial management model for the Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda, in a banking branch located in Riobamba city, term 2020, in order to increase the profitability of the institution. To carry out the study, the necessary information was collected through the application of an interviews to the manager of the company and surveys to the staff. After the analysis of the current situation of the company through the SWOT analysis, some weaknesses were identified such as over-indebtedness, inefficiency in the procedure to place and recover portfolios, lack of training to improve the service and attention to the client due to the lack of a financial management model to allow the analysis of internal and external factors, the analysis of financial statements, and horizontal and vertical analysis. The application of financial ratios contributed to the diagnose the situation of the company, obtaining results that allowed us to suggest strategies such as a manual of procedures for both granting loans and portfolio recovery, the use of social media to increase the number of clients and finally the training in areas like financial management and customer service, being controlled by the Balance Score Card. It is recommends to implement all the strategies and activities proposed in the present model of financial management, as they will help to increase profitability, attract more clients through a fast and safe service in an efficient and effective way.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MODEL OF FINANCIAL MANAGEMENT>, < PROFITABILITY>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FODA ANALYSIS>, <STRUCTURAL AND FUNCTIONAL DIAGRAM >, <EXECUTION OF A PLAN OF STRATEGIES>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA Sucursal Riobamba, es una institución que pertenece al segmento 1 de la Superintendencia Economía Popular y Solidaria, dicha cooperativa es encargada de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a socios y clientes.

El presente trabajo investigativo se enfoca en diseñar un modelo de gestión financiera el cual dotará de las herramientas y recursos necesarios para tomar una mejor decisión financiera, que permitirá mejorar a la empresa y llegar a sus metas propuestas.

En el capítulo 1, está estructurado por el problema, los objetivos, la justificación, marco teórico, antecedentes investigativos, marco conceptual, idea a defender y las variables en este capítulo nos permite conocer a donde está orientada la investigación, el que porque se realiza y su finalidad.

El capítulo 2, El marco metodológico en el cual contiene el enfoque de investigación, el nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población, muestra. En este capítulo nos permite obtener los mejores resultados y garantizar la rentabilidad en la empresa.

El capítulo 3, El marco de resultados, discusión de resultados y la propuesta del presente trabajo de titulación, la cual esta implementada de acuerdo a las etapas del proceso administrativo que son: La planeación la cual contiene el análisis situacional, el análisis financiero, visión, misión, las políticas, valores, objetivos y estrategias; La organización en el cual consta el organigrama y el desarrollo de las estrategias como son los manuales de procedimientos ,aplicación de publicidad en redes sociales y el plan de capacitación y así como su presupuesto, y ejecución; La dirección se enfoca a todos los tipos de dirección y el plan de ejecución de estrategias; Para finalizar llegamos a la etapa del control donde está controlado a base del Balance Score Card.

Planteamiento del problema

Según datos estadísticos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), En Ecuador existen 887 cooperativas de ahorro y crédito, convirtiéndose en el segundo país con un mayor número de cooperativas a nivel de Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares, las cuales han superado sus metas, perspectivas, y desafíos en el sector financiero popular y solidario, Desarrollando nuevas estrategias que han permitido colocarse como las mejores en Latinoamérica, pero las instituciones

financieras siempre deben estar dispuestos a implementar nuevos procedimientos para ser más competitivas en el mercado y ayudar a el fortalecimiento del sector financiero, al implementar un modelo de gestión financiera en las cooperativas del Ecuador, permitirá resolver los problemas que se enfrentan actualmente las instituciones financieras debido a la crisis actual en la economía del Ecuador, desarrollando nuevos métodos que ayuden a optimizar los recursos, satisfacer las necesidades de cada socio y permitirles ser más competitivos en el mercado

La provincia de Chimborazo es considerada como la tercera provincia a nivel nacional, después de Guayas y Pichincha, con mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito, convirtiéndose en una alternativa de apoyo financiero para emprender o potenciar cualquier tipo de negocio, al existir un mayor número de cooperativas en la provincia, las instituciones financieras abarcan mayores retos por parte de la competencia, por lo que es necesario cubrir las nuevas necesidad que presentan los clientes y así tener una fidelidad y además un compromiso por parte de ellos, al existir una mayor acogida en la provincia de Chimborazo para la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito no existe un control de los procedimientos y los recursos financieros que implementan por lo que es necesario implementar un modelo de gestión financiera para que las instituciones puedan tomar mejores decisiones gerenciales, ya que no cuentan con información empresarial actualizada, por lo que el manejo de sus recursos no está siendo controlado de forma eficiente, generando perdidas en las instituciones, debido a la falta de monitoreo en la gestión de recursos financieros y humanos contribuyendo a que la misma no tenga un óptimo rendimiento empresarial.

El problema por la falta de un modelo de gestión financiero es la deficiencia de un análisis profundo de la parte interna y externa de la institución, aplicando un análisis FODA podemos evidenciar todas las debilidades y buscar estrategias que permitan mitigar los impactos que estos generen buscando el objetivo de aumentar la rentabilidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA Sucursal Riobamba, es una institución que pertenece al sistema financiero popular y solidario, encargada de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a socios y clientes, en los últimos años, la información requerida para realizar un análisis gerencial eficiente no ha sido la adecuada por lo que se ha visto afectado de forma directa en las decisiones financieras, causando un 98% del endeudamiento de sus activos lo que significa que la institución depende de sus acreedores, obteniendo una capacidad limita de endeudamiento debido al desconocimiento sobre la situación actual en la relación a la gestión financiera y los procesos internos de la institución.

Al no implementar un adecuado modelo de gestión financiera, la institución no puede tomar decisiones gerenciales correctas, porque la información empresarial no está actualizada y el manejo de sus recursos no está siendo controlado de forma eficiente, generando que el margen de utilidad se mantenga 0.56\$ por cada dólar con respecto al año 2018 con el año 2019, Según el análisis horizontal el pasivo corriente aumentó a 8,88% en relación a un año, mientras que el pasivo no corriente aumentó a 20,39%, esto nos indica que tiene más aumento en el pasivo no corriente, las obligaciones con el público representan un 63,29% del total pasivo + patrimonio, como consecuencia de la falta de estrategias en los procesos de cobros y toma de decisiones financieras. Por lo que el modelo de gestión financiera permitirá corregir esos errores y determinar las mejores decisiones para mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

Formulación del problema

¿Cómo el Modelo de Gestión Financiera puede incrementar la rentabilidad de la COAC OSCUS Ltda., Sucursal Riobamba, año 2020?

Delimitación del problema

- **Delimitación Espacial:** El presente trabajo de titulación se llevará en la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. Sucursal Riobamba “ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Delimitación Temporal:** El presente trabajo de titulación será del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018 y 2019.

Justificación

- **Justificación teórica:**

La elaboración de las bases teóricas para desarrollar el modelo de gestión financiera, nos ayudara a sustentar las bases y criterios desde la perspectiva de otros autores, ayudando al desarrollo del trabajo investigativo.

- **Justificación metodológica:**

La aplicación de un modelo de gestión financiera desde la perspectiva metodológica, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., lograremos analizar indicadores financieros,

efectuando cálculos internos e implementando datos actualizados, realizando un análisis financiero.

- **Justificación práctica:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA, está orientada a cumplir con sus metas, objetivos, misión y visión para ser más competitiva en el mercado, por lo que la institución necesita aplicar un modelo de gestión financiera que ayudara a mejorar la rentabilidad.

Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA, Sucursal Riobamba, período 2020.

Objetivos Específicos

- Analizar las bases teóricas para desarrollar el Modelo de Gestión Financiera.
- Realizar un diagnóstico financiero para determinar la situación actual de la Cooperativa.
- Presentar el modelo de gestión financiera de la cooperativa Oscus Ltda., sus conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Con el propósito de obtener bases teóricas sobre el modelo de gestión financiera, se ha recurrido a fuentes bibliográficas, tales como libros, tesis, e internet para que mediante ello poder alcanzar y aclarar conocimientos sobre la problemática que servirán de referencia para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

(Lluay,2017), *En su trabajo de titulación modelo de Gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017(tesis)*. Carrera de Ingeniería financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

“El modelo de gestión busca la mejor adaptación entre la organización y las personas que permita la orientación, organización, planificación y el control a la empresa, describe los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.”

(Guzman,2019), *En su trabajo de titulación Modelo de gestión financiera para la empresa total home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2020(tesis)*. Carrera de Ingeniería financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

“El modelo de gestión financiera es un instrumento administrativo-financiero que encamina al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante acciones y procesos sincronizados de forma eficiente, eficaz y efectiva sobre los recursos disponible en la organización, sirviendo de base financiera para la toma de decisiones empresariales”

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 El Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas, sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en sus labores y actividades, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

El sector cooperativo es un conjunto de personas que se han unido para satisfacer una necesidad económica, social o cultural, mediante la creación de una empresa, de procedencia jurídica, la cual puede ser privada o social. Es democrática todos los socios, intervienen en la toma de decisiones, tiene por objetivo beneficiar a todos los socios y lograr las metas que se han propuesto alcanzar.

1.2.2 Finanzas

El término Finanzas es usado generalmente para designar a la ciencia o arte de gestión de los activos financieros de determinada institución sea una empresa, una asociación o incluso el gobierno de un país. Como cualquiera otra área de gestión, el gran objetivo de las finanzas es maximizar el valor para el propietario o accionista con un gasto mínimo de recursos. (Nunes,2016)

1.2.3 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica. (Vivanco,2017)

Al hablar de manual de procedimientos, nos dice que es una herramienta que permite el correcto funcionamiento del control interno, al tener bases definidas y claras, como las normas operativas y las líneas de responsabilidad que cada colaborador debe conocer para alcanzar los objetivos planteados.

1.2.4 Gestión financiera

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. (Nunes,2016)

Al definir gestión financiera nos expresa que es la correcta administración de los recursos de la empresa, utilizando todos los medios financieros que tengamos a disposición, para cubrir los gastos que este genere y permitiendo a la empresa maximizar su valor.

1.2.5 Análisis Financiero

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma los mercados de capitales nacionales e internacionales se convierten entonces en la clave del éxito para su gestión financiera. (Prieto,2010)

El análisis financiero es el estudio, recopilación y comparación de los estados financieros y datos operacionales de una entidad, en el cual tendrá que realizar una serie de cálculos e interpretación de porcentajes para determinar el estado actual de la empresa, así poder realizar un análisis de forma completa hasta los sectores que rodean el medio de en qué se maneja la empresa.

1.2.6 Objetivo Financiero

Los objetivos financieros de una empresa definen la forma de accionar y las decisiones que se deben tomar con respecto a la gestión del dinero. Generalmente, la carencia de objetivos financieros está relacionada con los problemas de mayor impacto dentro de cualquier organización. (Da Silva,2018)

Los objetivos financieros acompañan a la gestión financiera, mejoran el valor de la empresa, teniendo el propósito de beneficiar a los socios o dueños de la empresa, al incrementar su propia riqueza, al no tener claros los objetivos financieros, en el tiempo se manifiesta el éxito o fracaso que tendrá la gestión financiera en la empresa

1.2.7 Los estados financieros

El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. (Nunes,2016)

Los estados financieros permiten tener una visión amplia de la situación en la que se encuentra la empresa, recolectando toda la información necesaria para la toma de decisiones permitiendo comparar con otros periodos y mejorando la optimización de los recursos.

A) El balance de situación

El balance general, también conocido balance de situación, balance contable o estado de situación patrimonial, es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto. (Sevilla,2018)

B) La cuenta de resultados

El estado de resultados es el mapa que muestra cómo se lograron los resultados en un período determinado. Contrariamente al balance que muestra ciertas cantidades en un momento dado, el estado de resultados muestra cómo se formaron los resultados a lo largo de un cierto período. Por ejemplo, el estado de resultados muestra cuáles fueron los costos y cuáles fueron los ingresos durante ese período. (Nunes,2016)

1.2.8 Tipos de análisis financiero

a) Análisis Vertical

Es un análisis estático porque estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo como adquisición de maquinaria o préstamos, etc. El método consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus cuentas con un total determinado dentro el mismo estado, aunque también pueden relacionarse cada una de sus subcuentas. (Duque,2016)

b) Análisis Horizontal

El método horizontal es un análisis dinámico que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Duque,2016)

c) Ratios Financieros

Las ratios financieras constituyen un tipo de indicadores económico-financieros que analizan aspectos exclusivamente relacionados con la situación financiera de la empresa, es decir, con el patrimonio detenido por la empresa bajo la forma de bienes y de derechos sobre terceros y con sus deudas y otras obligaciones. Dicho de otra forma, son ratios calculadas con base en grandezas del Balance Patrimonial. En general, estas ratios ayudan a medir el riesgo financiero de la empresa, es decir, su capacidad para honrar a tiempo sus compromisos financieros ante terceros. (Nunes,2018)

1.2.9 Modelo De Gestión

El desarrollo de un modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa. (Martínez, 2013)

El modelo de gestión está implementado para que la organización y los colaboradores tengan una mejor comunicación, que les permitan planificar, organizar y controlar todos los procesos en la institución desarrollando normas de responsabilidad y operaciones empresariales mejores que ayuden a ser más competitivos y productivos en el mercado que los rodea.

1.2.10 Tipos de modelos de gestión

1.2.10.1 Balance Score card según Kaplan y Norton

El Balance Score card (abreviado BSC) es una metodología de medición y evaluación de las alternativas estratégicas, desarrollada por los norteamericanos Robert Kaplan (profesor en Harvard Business School) y David Norton (consultor de empresas) y dada a conocer por primera vez en 1992 en un artículo publicado en la Harvard Business Review.

Los grandes objetivos de esta metodología según sus autores son:

- Simplificar la estrategia y su comunicación a todos los miembros de la institución.
- Alinear la empresa con la estrategia.
- Unir la estrategia al plano y al presupuesto anual.
- Medir la eficacia de la estrategia, encontrándose estructurada en torno a cuatro perspectivas centrales:
 1. **Perspectiva del Cliente:** Tener el enfoque para apreciar si el cliente está recibiendo un mejor trato que la competencia en áreas como son la calidad, desempeño, precio y atención.
 2. **Perspectiva de los Procesos:** Tener el enfoque para determinar cuál es la eficiencia y eficacia en los procesos, saber si estamos dando un valor añadido a nuestro cliente.
 3. **Perspectiva Financiera:** Tener el punto de vista para determinar si la empresa está cubriendo todas sus deudas y generando lo suficiente para mantenerse en el futuro.
 4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La empresa está desarrollando de una forma innovadora y creativa ante la competencia siendo rápida y eficaz en una era de transformación global.

Desde su creación, la metodología BSC ha sido utilizada por miles de organizaciones del sector privado, sector público y ONG's de todo el mundo. Llegó incluso a ser escogida, por la famosa revista Harvard Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años. (Nunes,2017).

1.2.11 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un instrumento de control que permite el correcto uso de gestión para la toma de decisiones en la empresa, la cual debe adaptarse a cambios que se desarrollan en el entorno empresarial, haciendo maximizar en puntos de interés como son la eficiencia, eficacia y por último la calidad en los bienes y servicios.

1.2.11.1 Proceso de planificación estratégica

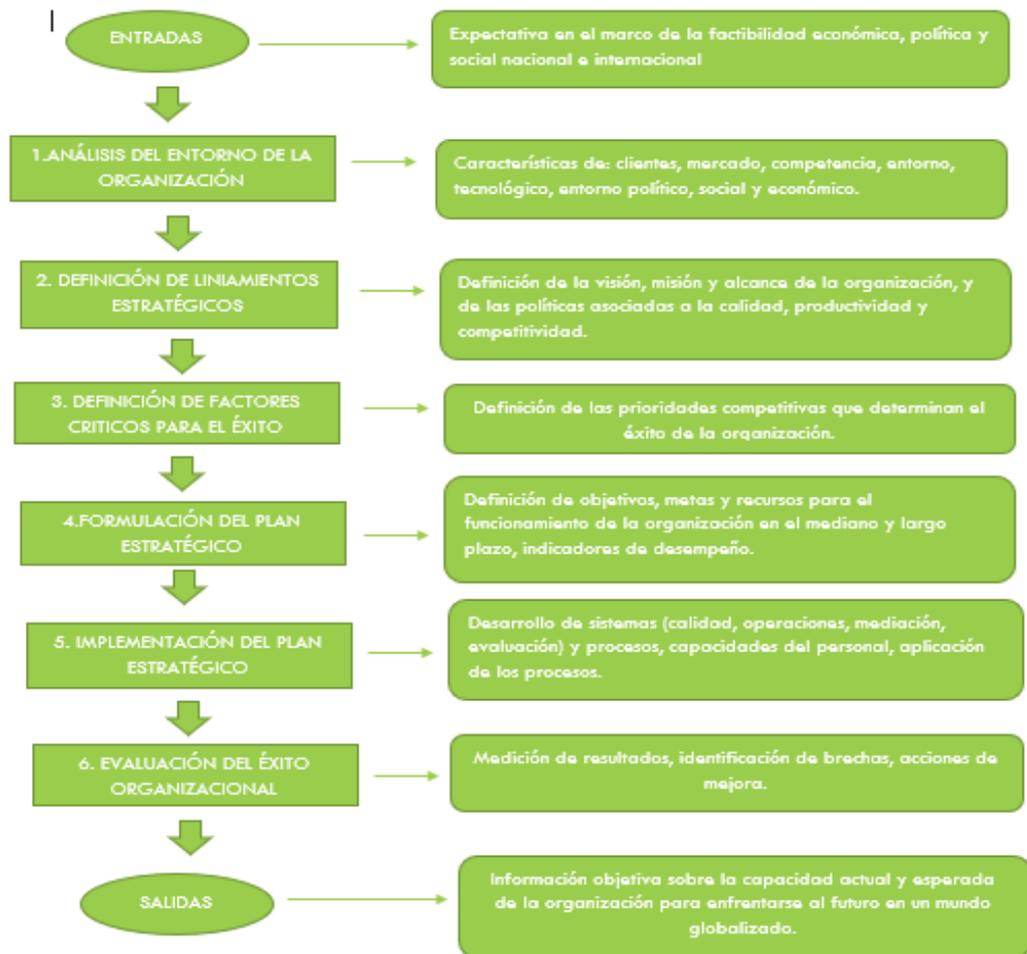


Figura 1-1: Proceso de planificación estratégica.

Fuente: Ruiz, 2016

Realizado por: Pinzón, J. 2020

1.2.12 Análisis de Situación

Es cuando la organización determina una nueva construcción de nuevos escenarios en el futuro, con el fin de determinar amenazas u oportunidades para determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante la utilización de los mejores modelos luego de un proceso de planeación para determinar la mejor decisión para el bienestar de la empresa.

1.2.12.1 Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra institución, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción,

organización, etc. Para concluir, se trata de implementar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la institución.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que maneja la institución para determinar oportunidades y alcanzar diseñar metas competitivas. Para encontrarlas debemos analizar:

- ❖ Valor añadido de nuestros producto o servicios con respecto de la competencia.
- ❖ Recursos a costo bajo y de calidad.
- ❖ Producto, servicio, distribución o marca en que se diferencian con la competencia

- Debilidades: Son aquellas variantes de la empresa escasea, los cuales son menores a la competencia o aquellos en los que se pueden mejorar con un valor añadido. Para identificar las debilidades de la empresa debemos analizar:

- ❖ Que perspectiva tienen los clientes hacia nuestra institución.
- ❖ En que debemos mejorar para estar acorde a la competencia.
- ❖ Que estamos haciendo para que los clientes estén satisfechos y vuelvan por nuestros productos o servicios. (Espinoza,2013)

1.2.12.2Análisis externo

En el análisis externo de la institución se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, los cuales pueden ser: Conductas nuevas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, política, etc. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: Representan un aprovechamiento de mejora para crecer a la institución. Las oportunidades son componentes positivos y con posibilidad de ser aprovechados por parte de la institución.

- Amenazas: Son las causas que ponen en vulnerabilidad a la institución o las que disminuyen el porcentaje de medida del mercado que consume nuestros productos y servicios. Si identificamos una amenaza con las respectivas consideraciones, podremos prevenir o transformarla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Espinoza,2013)

1.2.13 La Visión

La visión designa la intención central de la organización o empresa, es decir, define lo que ésta pretende y puede ser futuramente además de lo que es en el presente. Designa también el propio método utilizado para concretar esa intención. Una vez definida, puede afirmarse que la visión ayuda a definir la trayectoria y las grandes opciones estratégicas de la organización y a delimitar las acciones a tomar. (Nunes,2017)

La visión nos dice cuál es el motivo de la empresa, estableciendo metas que pues ser realizadas en un futuro cercano, lo cual es muy útil para dirigir a la empresa y encaminarla a tomar decisiones que incrementen su valor actual.

1.2.14 La Misión

La misión organizacional corresponde a la razón de ser de la organización y constituye el resumen de todos los valores, objetivos e intenciones de la organización, o, en otras palabras, corresponde a la identificación de la definición de negocio de la organización. Al representar la identificación de la propia organización y la justificación para su razón de ser, la misión constituye un potencial punto de unificación y motivación de todos los miembros de la organización. (Nunes,2017)

La misión nos dice que se encarga de la razón de ser de la empresa, teniendo en conjunto todas las políticas, valores y metas que tiene la empresa. En resumen, la misión es la carta de presentación que tiene una empresa constituyendo la unión y motivaciones de todos los colaboradores de la empresa.

1.2.15 Objetivos

Los objetivos organizacionales corresponden a los resultados que se pretenden en una institución. En cambio, la misión (que es definida de una forma genérica y no cuantificada), los objetivos deben ser expresados de forma concreta y respetar un conjunto de requisitos, como:

- Jerarquía: se refiere a la jerarquización de los objetivos por orden de relevancia o de prioridad, lo que permitirá establecer interdependencias y dosificar esfuerzos para alcanzarlos;
- Consistencia: los múltiples objetivos definidos deben armonizarse entre sí de forma a que los esfuerzos para alcanzar unos no entren en conflicto con los esfuerzos para conseguir los restantes;

- **Mensurabilidad:** de poco sirven los objetivos si no es posible verificar si están o no siendo alcanzados y esto apenas es posible si los objetivos están cuantificados o valorados;
- **Calendarización:** por las mismas razones que la mensurabilidad, también es necesario definir los objetivos en el tiempo (con un plazo para ser alcanzado y, eventualmente, con una serie de fases intermedias);
- **Realistas y desafiantes:** deben ser posibles de ser alcanzados, pero en simultáneo, deben ser ambiciosos, constituyendo un desafío motivador para todos los colaboradores. (Nunes,2017)

1.2.16 Implementación

Es la etapa del proceso de planificación que se realiza una vez aprobado el plan. La ejecución consiste en poner en funcionamiento a los responsables para que se realicen las acciones, destinadas a cumplir las metas expuestas en el plan.

La ejecución es una etapa es un punto clave porque se ponen en proceso las políticas, medidas, programas y proyectos contenidos en el plan, asimismo, la concurrencia de los sistemas administrativos de contabilidad, presupuesto, abastecimiento (logística), control, etc.

La ejecución es un proceso netamente operativo. Es una etapa crítica, ya que en muchos casos los modelos, aun siendo bien formulados, no se ejecutaban en la forma debida. Esto se explica porque la ejecución depende, de un lado, de la correcta administración de los recursos humanos, materiales y económicos especialmente, de los aspectos de organización y dirección; y de todos los protagonistas implicados.

La calidad de la puesta en marcha del proyecto vendrá determinada por tres conjuntos de relaciones:

- La medida en que las metas planteadas definen las necesidades más representativas del centro y el grado de consecución de esas finalidades. Un elemento crucial en este proceso es la calidad del juicio de la comunidad escolar a la hora de establecer la política de formación de su profesorado.
- El grado en que los recursos disponibles se usan de modo eficiente. Este proceso por su complejidad requiere un análisis más complicado.
- La coherencia entre los planes y las finalidades establecidas, y la relación entre la puesta en práctica y los resultados deseados. Los elementos fundamentales son la fijación de las

prioridades y la evaluación de los resultados en comparación con los objetivos previstos. (El equipo de Coordinación TIC del Servicio de Informática para los Centros Educativos,2017)

La implementación es una etapa de mucha importancia, ya que podemos poner en evidencia los errores que tenemos en el modelo por lo que es importante definir bien las funciones de los responsables, así como las políticas, proyectos, etc. Es una prioridad, para cumplir con todas las metas y expectativas del modelo.

1.2.17 Control

El control de un modelo tiene como objetivo principal de establecer el proyecto formado con sus objetivos. Analizando el método del valor ganado utilizado para el control de costes, plazos, y alcance de proyecto. Todas las dimensiones del proyecto han de ser organizadas de manera concurrente, integrando costes, plazo, alcance y calidad en el método de control utilizado. (Coronel,2012)

Un control de proyecto efectivo nos va a permitir, a partir de la comparación entre valores planificados e incurridos:

1. Evaluar la actuación o ejecución pasada en cualquier instante de la vida del proyecto.
2. Analizar tendencias futuras que permitan estimar los costes y plazos de finalización del proyecto (método del valor ganado).

1.2.18 Marco Conceptual

1.2.18.1 Ciencias Económicas Y Administrativa

Las Ciencias Económico-Administrativas son parte de las ciencias sociales, las cuales agrupan a todas las disciplinas científicas cuyo objeto de estudio está vinculado a las actividades y al comportamiento de los seres humanos, por lo tanto, analizan las manifestaciones de la sociedad, tanto materiales como simbólicas. (Díaz,2017)

1.2.18.2 Análisis Financiero

El análisis financiero de una empresa se basa en el cálculo de los indicadores financieros que principalmente expresen la liquidez solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una entidad. La importancia del análisis financiero se da cuando a una empresa le permite identificar

sus aspectos económicos y financieros mostrando así las condiciones en las que opera, en cuanto a los niveles mencionados. (López Sánchez & Guevara, 2015)

El análisis financiero permite a la institución tener una perspectiva económica y financiera de cómo está funcionando la empresa, utilizando herramientas que permitan el calcular los indicadores financieros y su respectivo análisis de los resultados que arrojan para tomar las mejores decisiones.

1.3 Idea a defender

La aplicación del modelo de gestión financiera para la COAC OSCUS Ltda., Sucursal Riobamba, año 2020, permitirá incrementar la rentabilidad.

1.4 Variables

1.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera

1.4.2 Variable Dependiente

Rentabilidad de la cooperativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Sampieri, 2010).

La investigación va a tener un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, ya que se utilizará procesos numéricos y características, donde se recopilará, analizará e interpretará resultados referentes a la gestión de recursos financieros y humanos de la institución.

2.2 Nivel de Investigación

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (Sampieri, 2010)

Se utilizará el descriptivo porque se considera el más óptimo e idóneo para cumplir con los objetivos propuestos ya que nos permitirá medir y evaluar los diferentes aspectos.

2.3 Diseño de investigación

No experimental: Se empleará este diseño de investigación ya que no altera las variables encontradas permitiéndonos describir y analizar el entorno actual de la empresa.

Transversal: Este diseño de investigación permitirá realizar una sola intervención al efectuar el trabajo de campo en la institución y obtener información detallada.

2.4 Tipo de estudio

Investigación documental: Se utilizará este tipo de estudio para obtener información que permitan dirigir la investigación a la problemática a investigar.

Investigación de campo: Servirá para la recolección de datos donde se incurrirá a la realización de la técnica de cuestionario en la metodología cuantitativa en la cualitativa la técnica a usarse será análisis de documentos.

Descriptiva: Permitirá definir funciones, procedimientos a través de Flujo gramas el establecimiento de eventos positivos y negativos, mitigando los riesgos detectados, logrando obtener un control interno que optimicé los recursos de la Cooperativa, y que cumpla con la normativa vigente.

2.5 Población y muestra

El conocer los datos precisos de la población de estudio, permite que la muestra calculada resulte con mayor precisión. En la mayoría de casos de investigaciones de mercado en marketing, sea en el dintorno o entorno de las organizaciones empresariales, se trabaja con muestras simples, es decir, se toma únicamente una muestra de una población, para el cálculo de las estadísticas descriptivas e inferenciales. Bajo estas condiciones para determinar conclusiones, las muestras deben ser representativas y lo suficientemente grandes, mayores de 30 elementos., claro está dependiendo de la población de estudio.

En complemento del criterio anterior, Ñaupas, Mejía, Noboa y Villagómez (2014), en su libro “Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis”, sugieren que en trabajos de investigación con niveles o alcances como mínimo descriptivos de poblaciones finitas (de fácil identificación y acceso o hasta 100.00 elementos muestrales), debe trabajarse con la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 pq \cdot N}{(e)^2(N - 1) + (Z)^2 p \cdot q}$$

DETALLE

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= población a investigar

Z= Nivel de confianza deseada (95%); Z= 1,96

p= valor máximo de probabilidad de que el evento ocurra (5%)

q= valor máximo de probabilidad de que el evento no ocurra (95%)

(e)²= error admisible máximo

Aplicación:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95 \times 17}{(0,05)^2 \times (17 - 1) + (1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = \frac{3,102092}{(0,04) + (0.14734937)}$$

$$n = \frac{3,102092}{0,18734937}$$

$$n = 16,57$$

$$n = 17$$

Tabla 1-2: Composición de la muestra

Gerente	1
Empleados de la cooperativa	16
TOTAL DE LA POBLACIÓN	17

Fuente: Datos de la población involucrada de la COAC OSCUS LTDA.

Realizado por: Pinzón, J.2020

El entorno de la investigación está en conjunto con el número de personas involucradas en el problema, los cuales son el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA, el cual corresponde a un segmento de la población, se cuenta con un total de 17 personas. Por ser un grupo pequeño de la población de estudio las cuentas se realizarán al total de personas involucradas y la fórmula de la muestra no se considera para realizar las encuestas. Como lo

menciona (Castro M., 2003) “Si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra” (pág. 69)

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Inductivo: se aplica el método inductivo para determinar la problemática existente como aporte preliminar de la investigación.

2.6.2 Técnicas

Encuesta: Es una técnica que obtiene datos de varias personas que son del interés del investigador, mediante cuestionarios para obtener respuestas específicas, los mismos que se aplicarán al personal administrativo y operativo de la COAC OSCUS Ltda.

Entrevista: Por medio de un diálogo entre dos personas se obtiene datos, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, será aplicada al Gerente de la COAC OSCUS Ltda.

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el desarrollo y funcionamiento de los procesos contables y financiera para conocer a fondo la gestión del sistema financiero de la COAC OSCUS Ltda.

2.6.3 Instrumentos

- Cuestionario de encuesta
- Guía de entrevista
- Guía de observación.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación están relacionados a la elaboración de un Modelo De Gestión Financiera Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda., Sucursal Riobamba, Período 2020, Para lo cual será elaborado en tres procesos , el primer proceso se enfoca en conocer a la empresa, como se maneja actualmente, usando herramientas como son las entrevista dirigidas al gerente de la empresa y también encuestas dirigidas al personal de la empresa; En el segundo proceso se dar a conocer la situación Financiera de la empresa, en el cual haríamos uso de herramientas como son el análisis vertical, horizontal y los ratios financieros, en los cuales están dirigidos a los estados financieros de la empresa comprendidos en los años 2018-2019.

Finalmente, en el tercer proceso, una vez obtenidos los resultados y los hallazgos en la entrevista, encuestas y en el informe financiero, se concluirá a estructurar un diagnóstico situacional de la empresa.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de entrevistas y encuestas, análisis de los estados financieros, análisis de las ratios financieras, los mismos que estarán reflejados en tablas con su respetiva frecuencia, porcentaje o variaciones, y su correspondiente gráfico y su respectiva interpretación y análisis.

3.1.1 *Entrevista dirigida al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. sucursal de Riobamba*

Nombre: Ing. Giovanni Andino

Fecha: 15/01/2020

Lugar: CAC OSCUS LTDA (Sucursal Riobamba)

OBJETIVO: Recopilar toda la información necesaria por parte de los directivos, para diseñar un Modelo de Gestión Financiera.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos alcanzados por la institución en su gestión como gerente?

Nosotros como oficina tenemos una meta en cuanto a colocación de crédito, recuperación de cartera vencida, números de cuenta ahorristas nuevos, numero en monto de pólizas, satisfacción al cliente y una medición de clima laboral, en todos estos aspectos hemos logrado el porcentaje propuesto, que se da en la oficina, la administración central da a cada oficina un presupuesto y ese presupuesto se ha cumplido con todos los parámetros establecidos por la administración.

2. ¿Cuáles son las oportunidades que cree que la empresa posee según su perspectiva?

Nosotros tenemos una posibilidad de seguir captando nuevos recursos a través de los siguientes servicios, seguir expandiéndonos hacia convenios con instituciones tanto educativas, institución públicas y privadas entonces allí la dinámica de productos y servicios financieros que tenemos una gran oportunidad de entrelazarnos con diferentes instituciones.

3. ¿Cuáles son las amenazas que la cooperativa puede tener según su criterio?

Bueno el auge de cooperativas, que no tienen las mismas regulaciones que nosotros y presentan tasas o segmento de captaciones altas, el sobreendeudamiento que puede existir en los socios o clientes que son parte o podrían venir, también la informalidad y la evasión de la información que transmite las personas que acuden la institución y por último la situación financiera del país.

4. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la cooperativa en el ámbito administrativo y financiero?

La verdad es que la institución como tal, se maneja por una dolarización por procesos bien establecida y detallada, cada una de las diferentes unidades responsables de los procesos tienen muy claramente establecido a través planificación estratégica, cuáles son las delimitaciones y el campo de acción, la verdad es que no se han presentado mayores dificultades o inconvenientes.

5. ¿Para prevenir cualquier problema financiero que presenta la institución que herramienta de gestión financiera utiliza actualmente?

Bueno nosotros tenemos una unidad de riesgo donde se va a analizando constantemente la evolución que existe a nivel interno o externo, nosotros tenemos proyecciones estadísticas, tenemos parámetros de tolerancia, para saber que cuales son los límites que debemos mediante los cuales debemos manejarnos nosotros y aun en el caso de incumplimiento de estos límites existen planes de mitigación y acción inmediata.

6. ¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la cooperativa?

El análisis de los estados financieros es diario, y se hace un corte, al ser una institución financiera son diarios y una evaluación al mes.

7. ¿Qué métodos y técnicas financieras emplean usted como gerente para la toma de decisiones?

En primer lugar, siempre se va validando el crecimiento de la cartera de socios, el tema de incremento o disminución de la morosidad, de incremento o disminución en los saldos contables, saldos financieros, las provisiones, verificación frente a la utilidad, en base a estos parámetros establecemos las estrategias para el cumplimiento de los presupuestos establecidos y para la gestión que se realiza mes a mes.

8. ¿En relación a la competencia el nivel de rentabilidad es el más óptimo?

Si dentro del segmento cooperativista, en el segmento 1, dentro de las 6 cooperativas con mayor solvencia patrimonial e índices de liquidez, eso establece o se retunda respectivamente los niveles

que la cooperativa establece en cuanto a tasas activas y pasivas permite tener aparte de una solvencia, una rentabilidad buena.

9. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la empresa?

La principal que nosotros nos manejamos es a través de los depósitos de los socios a la vista, como en pólizas y también poseemos inversiones de cooperativas fraternas, esto porque las mismas instituciones financieras entre ellas cooperativas, saben y conocen de los indicadores de gestión que tienen la cooperativa, entonces esa es la principal fuente que nosotros nos manejamos.

10. ¿Cuál es su visión como gerente para la cooperativa dentro de 5 años?

Hemos establecido como oficina en primer lugar establecer o estabilizar el proceso como tal, dentro de un objetivo fundamentado en la rentabilidad que debe generar esta oficina, hasta el año 2017 la oficina Riobamba tenía un indicador de gestión y una utilidad negativa, en este rato, en la administración actual, en la que manejo yo, cerca de un año y medio, hemos cerrado los dos años o cortes con unas utilidades positivas, la idea es que podamos ser de las oficinas con mayor rentabilidad y generar un nuevo punto de atención en la ciudad de Riobamba.

11. ¿Cree que el modelo de gestión financiera permitirá mejorar la rentabilidad en la cooperativa?

Si, pues el modelo de gestión que se utiliza es apalancado y coordinado con las diferentes unidades, por lo que es fundamental que este en constante cambio para ir mejorando las nuevas necesidades de los clientes, adicional a eso, dentro del plan estratégico que nos hemos establecido nosotros, en los próximos años para tener la posibilidad de que a nivel tecnológico, financiero y humano poder alcanzar las más certificaciones como ISO 14000, y ISO19000 que ya la tenemos , y la ISO 27000 que es la que estamos buscando.

3.1.1.1 Resultados generales de la entrevista dirigida al gerente.

Según la entrevista que se realizó al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., se puede afirmar que las debilidades que presenta la cooperativa son: la competencia desleal que existe en el mercado, ya que las demás instituciones no cuentan con las mismas regulaciones en comparación a la de la cooperativa, por ende sus tasas y captaciones son mayores; La capacidad de pago de los clientes, también es otra debilidad, ya que el sobreendeudamiento que presentan no se les puede brindar con los beneficios que ofrece la cooperativa, otra debilidad importante que se presentó en la entrevista fue la falsa información que pueden presentar los clientes, y traer consecuencias de morosidad en lo posterior.

La cooperativa puede aprovechar sus oportunidades, como son abarcar más clientes por los nuevos servicios que da la cooperativa; generar nuevos convenios con demás instituciones que permitan mejorar los servicios y brindar todas las nuevas necesidades que presenten los clientes; estos permitiendo mitigar con las debilidades que fueron expuestas anteriormente.

En el año 2017 la cooperativa tenía un indicador de gestión y utilidad negativa, con la nueva administración en el 2019, la cooperativa mejoró su utilidad debido a las nuevas políticas y metas establecidas por la actual administración.

La principal fuente de financiamiento de la cooperativa es a través de los depósitos de los socios y las inversiones de las cooperativas frateras.

Por último, la cooperativa sí dispone de un modelo de gestión financiera, pero necesita estar siempre en constante renovación y mejorando, permitiendo ser una herramienta que facilite incrementar la rentabilidad y brindar a la cooperativa todas las metas y objetivos trazados para alcanzar la certificación ISO 27000 que están buscando obtener.

3.1.2 Resultados de la encuesta dirigido al personal de la COAC OSCUS Ltda.

1. ¿Qué cargo o función desempeña en la institución?

Tabla 2-3: Cargos que desempeña el personal

CARGO	Nº DE EMPLEADOS
Gerente	1
Asesor de captaciones	3
Asesor de microcrédito	3
Asesor de consumo	2
Supervisora Operativa	1
Asistente operativo de negociaciones	1
Cajero	2
Auxiliar de servicios generales	2
Guardia	2
TOTAL	17

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación

Se consiguió recabar información sobre las funciones en los que laboran los empleados de CAC OSCUS LTDA y se identificó que existe un total de 17 empleados en la empresa; mismos que se encuentran laborando en cada uno de los cargos establecidos en la Tabla 2-3.

2. ¿Para formar parte de la cooperativa, estuvo en un proceso de selección previo a su contratación?

Tabla 3-3: Selección previo a su contratación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020



Gráfico 1-3. Selección previa a su contratación

Fuente: Tabla 3-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

Del total de la encuesta, el 100% del personal de la cooperativa afirman que estuvieron en una selección previa a su contratación, por lo que la cooperativa tiene un proceso laboral que permite determinar el personal idóneo para colaborar con el cumplimiento de las metas establecidas.

3. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

Tabla 4-3: Controles periódicos al desempeño de los empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88,24%
NO	2	11.76%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

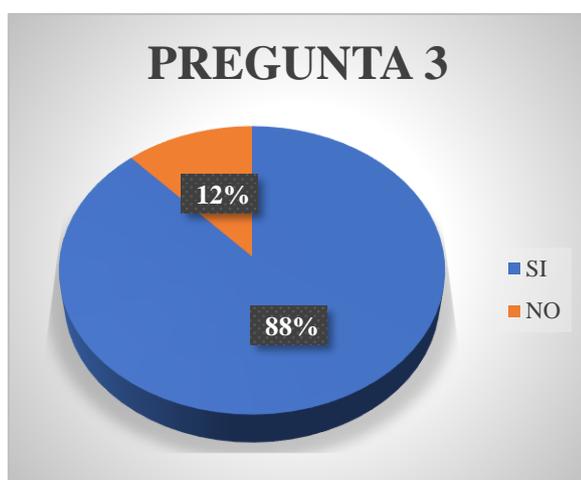


Gráfico 2-3. Controles periódicos al desempeño de los empleados

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

Los controles periódicos al desempeño al personal sirven para medir el grado de cumplimiento de las metas institucionales, por lo que permitirá el crecimiento de la rentabilidad; la encuesta determino que el 88,24% se realizan estos controles al desempeño del personal y mientras que el 11,76% dice que no se les realiza.

Es importante controlar al personal para saber si están cumpliendo, sus metas propuestas y saber si necesitan una capacitación para que pueden rendir de mejor manera el trabajo que se les asigna.

4. ¿Usted conoce si la empresa dispone de los siguientes ítems

Tabla 5-3: La empresa dispone de los siguientes ítems

ITEMS	FRECUENCIA			T	PORCENTAJE			TOTAL
	Posee	No posee	desconoce		Posee	No posee	Desconoce	
Misión	17	0	0	17	100%	0%	0%	100%
Visión	17	0	0	17	100%	0%	0%	100%
Estructura organizacional	17	0	0	17	100%	0%	0%	100%
Objetivos empresariales	15	0	2	17	88,24%	0%	11,76%	100%
Metas empresariales	15	0	2	17	88,24%	0%	11,76%	100%
Manual de funciones	13	0	4	17	76,47%	0%	23,53%	100%
Capacitaciones del personal	17	0	0	17	100%	0%	0%	100%
Políticas de cobro	14	0	3	17	82,35%	0%	17,65%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

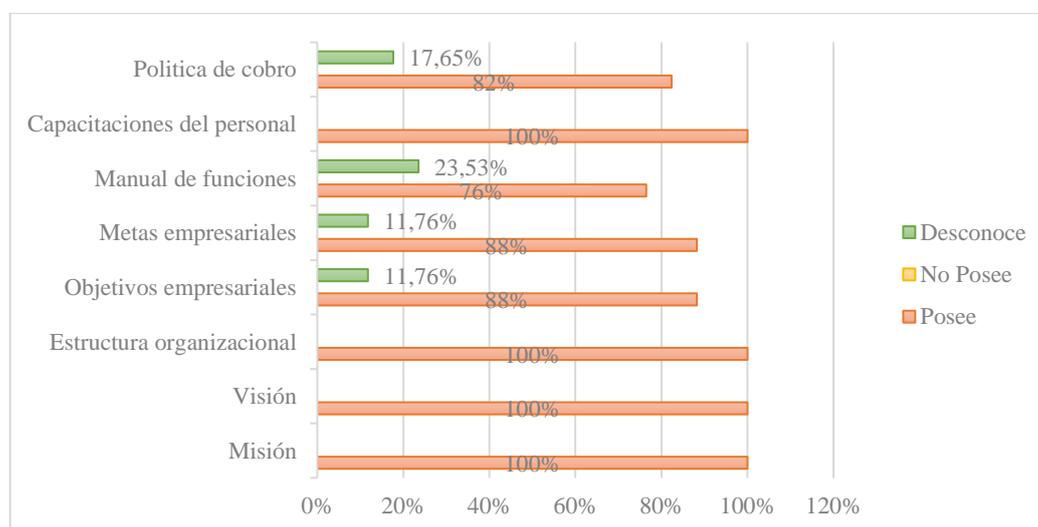


Gráfico 3-3. La empresa dispone de los siguientes ítems

Fuente: Tabla 5-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

De acuerdo al gráfico 4-3, el 100% del personal de la cooperativa, señalan que la cooperativa si posee con su correspondiente misión, visión, estructura organizacional, objetivos empresariales y capacitaciones del personal, conociendo factores determinantes que permitan familiarizarse con las metas, pero aun el personal desconoce algún factores, por lo tanto, la empresa debe facilitar estas herramientas al personal para que estudien y comprendan hacia donde quiera la empresa lograr sus objetivos; el 88,24% del personal de la cooperativa, dicen que la empresa posee objetivos empresariales y metas empresariales , mientras el 11,76% dice que desconoce de aquellos; Mientras tanto el personal menciona que el 76,47% que la cooperativa posee un manual

de funciones, mientras un 23,53% desconocen del mismo; La encuesta también señala que un 82,35% del personal dicen que si posee una política de cobro, mientras un 17,65% señala que desconoce la existencias de las políticas de cobro, la empresa debería realizar capacitaciones y evaluaciones al personal para que conozcan de los factores fundamentales de la empresa, para que pueda encaminarse junto a su personal a alcanzar las metas que se proponen.

Los resultados de la encuesta nos permite conocer que la cooperativa si posee la mayoría de herramientas de gestión administrativa; pero tenemos un problema aun ya que al desconocer algunos de estos factores el personal puede afectar de manera indirecta a la empresa, por lo tanto esto no permitirá encaminar a la empresa a lograr sus objetivos y metas establecidas, es importante realizar una capacitación y una evaluación al personal de la empresa, para no tenga ningún desconociendo de los factores fundamentales de la cooperativa, y puedan junto a la empresa a alcanzar sus propósitos.

5. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción de los siguientes ítems?

Tabla 6-3: Nivel de satisfacción

ITEMS	FRECUENCIA			TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
	Bueno	Malo	Regular		Bueno	Malo	Regular	
Atención y servicio al cliente	10	0	7	17	59%	0%	41%	100%
Ambiente laboral	14	0	3	17	82%	0%	18%	100%
Trabajo en equipo	8	2	7	17	47%	12%	41%	100%
Horario de trabajo	11	1	5	17	65%	6%	29%	100%
Beneficios al personal	7	1	9	17	41%	6%	53%	100%
Metas a cumplir	8	1	8	17	47%	6%	47%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

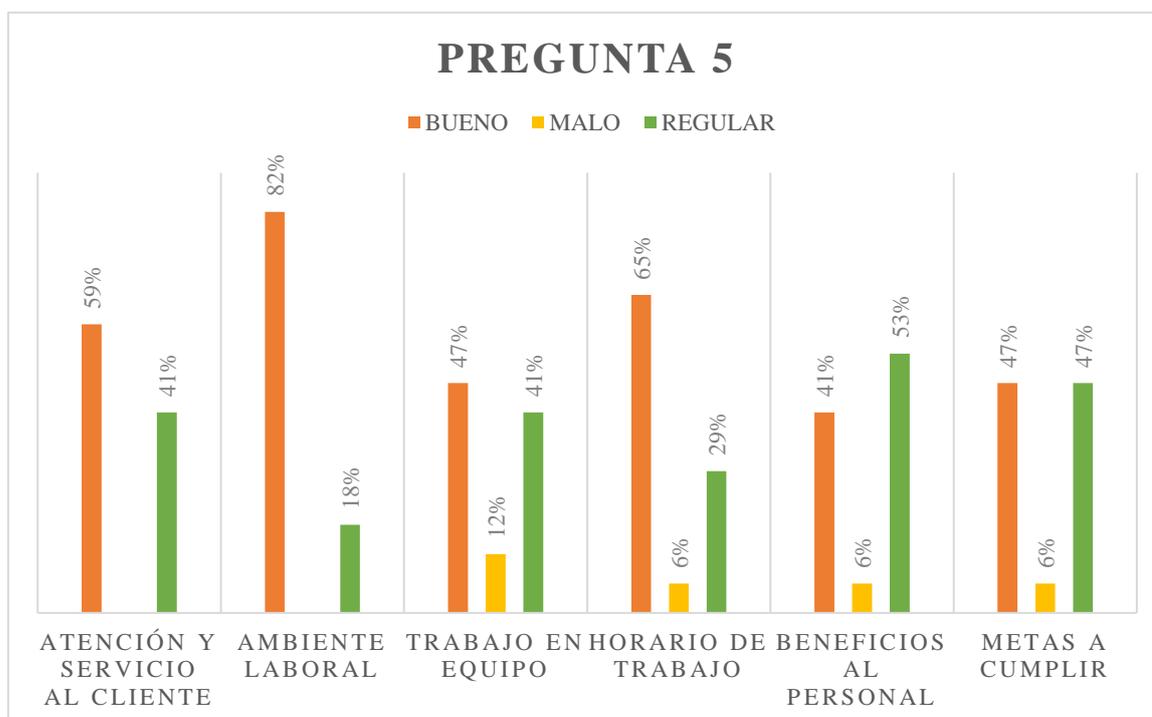


Gráfico 4-3. Nivel de satisfacción

Fuente: Tabla 6-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

El gráfico 5-3, se observa que el ambiente laboral es el que tiene el mayor nivel de satisfacción de la empresa, como bueno un 82% y un 18% regular, siendo un factor importante para la empresa ya que el personal está laborando de la mejor manera; mientras que el 65% del personal, establece como bueno, el 29% como regular y un 6% como malo el horario de trabajo, lo que está

permitiendo cumplir con sus metas propuestas y estar con su familia; el personal también comenta que el que tienen el menor nivel de satisfacción son los beneficios para el personal con solo un 41% como bueno, un 53% como regular y un 6% como malo, por lo que la empresa debería mejorar los beneficios para tener fidelidad por parte del personal de la empresa.

La mayoría de ítems no se encuentran en un nivel de satisfacción adecuado, por lo que se debería analizar las razones por las que se encuentran estas inconformidades, logrando mejorar la imagen de la empresa e incrementando los clientes de la misma, debido a que el personal no se encuentra en niveles de satisfacción adecuados, no logrará desempeñar de la mejor manera sus funciones.

6. ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la entidad?

Tabla 7-3: Calificación de la situación financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	64,71%
Muy Buena	4	23,53%
Buena	2	11,76%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

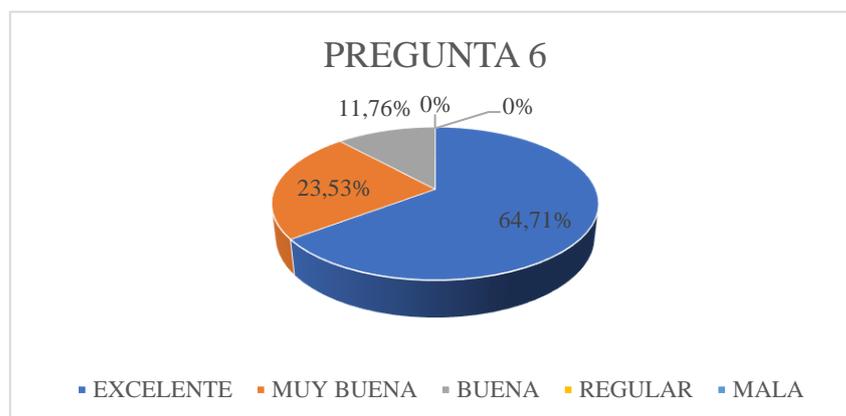


Gráfico 5-3. Calificación de la situación financiera

Fuente: Tabla 7-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

En el gráfico 6-3 los resultados señalan que la entidad tiene una situación financiera excelente con un 64,71%, un 23,53% señala que es muy buena y solo un 11,76% es buena, por lo que se debería mejorar las herramientas financieras para lograr alcanzar a superar la rentabilidad, y establecer nuevas estrategias que puedan superar a las actuales, superando a la competencia y ubicando a la empresa entre las mejores.

7. ¿Usted es partícipe en la toma de decisiones de las áreas administrativas y financieras de la cooperativa?

Tabla 8-3: Toma de decisiones de las áreas administrativas y financieras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5.88%
NO	16	94.12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pinzón, J.2020

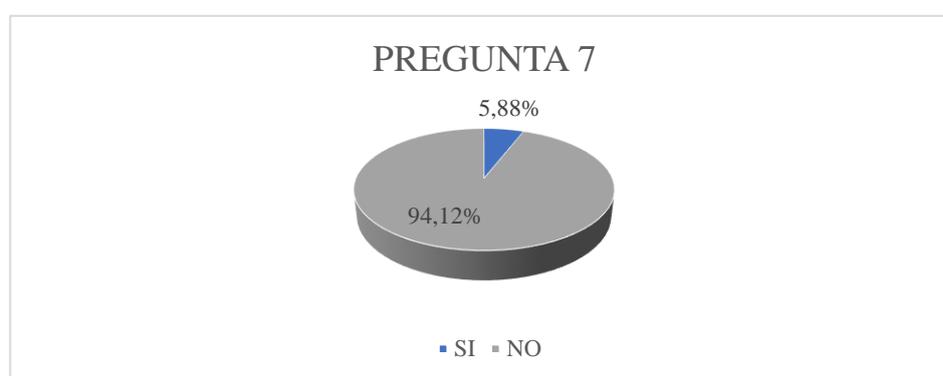


Gráfico 6-3. Toma de decisiones de las áreas administrativas y financieras

Fuente: Tabla 8-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

En el gráfico 7-3, nos da como resultados que solo el 5.88% es encargado de las decisiones de las áreas administrativas y financieras de la cooperativa, mientras el 94.12% no es responsable de la toma de decisiones, por lo que podemos concluir que el gerente es la única persona encargada de tomar decisiones, la empresa debería cambiar esta modalidad y aceptar sugerencias u opiniones del personal para tomar mejores decisiones que contribuyan a mejorar a la rentabilidad de la empresa.

8. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que afectan los niveles de morosidad en empresa?

Tabla 9-3: Motivos que afectan los niveles de morosidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de un correcto análisis crediticio	12	25%
Información falsa del cliente	11	23%
Pago de otras deudas	11	23%
Percance (Enfermedades, accidentes)	8	17%
Despidos importunos	6	12%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta
Realizado por: Pinzón, J.2020

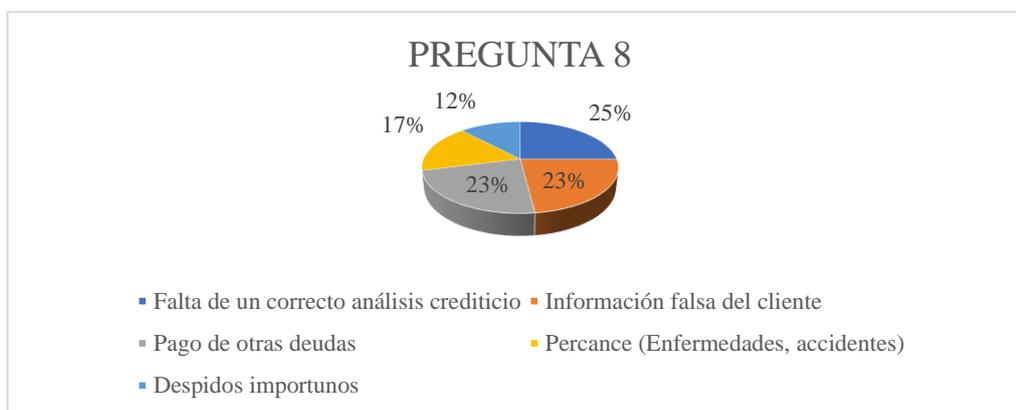


Gráfico 7-3. Motivos que afectan los niveles de morosidad

Fuente: Tabla 9-3
Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

Según el gráfico 8-3, Falta de un correcto análisis crediticio con un 25%, el pago de otras deudas y la información falsa del cliente, le siguen respectivamente con un 23%, esos son los factores que más afectan a la morosidad de la entidad.

Estos factores determinantes están incitando a aumentar la morosidad de la entidad, los más relevantes son: Falta de un correcto análisis crediticio, el pago de otras deudas y la información falsa del cliente, estos factores impiden a la entidad colocar y recuperar créditos eficientemente, y poder administrar adecuadamente los cobros, además de recuperar cartera vencida. Por ende, la entidad debe mejorar sus políticas de cobro para controlar adecuadamente la cartera vencida.

9. ¿La institución cuenta con un modelo de gestión financiera que le permita a optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero?

Tabla 10-3: Optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta
Realizado por: Pinzón, J.2020



Gráfico 8-3. Optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero

Fuente: Tabla 10-3
Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

En el gráfico 9-3, el 59% del personal de la empresa afirma que, si existe un modelo de gestión financiera que le permita optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero, mientras tanto un 41% tiene un desconocimiento sobre el modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero, por lo que será lo más factible socializar el modelo de gestión financiera con el personal, capacitarlos y que desempeñen de mejor manera sus respectivas funciones.

10. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?

Tabla 11-3: Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta
Realizado por: Pinzón, J.2020



Gráfico 9-3. Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad

Fuente: Tabla 11-3
Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

En el gráfico 10-3, el 100% del personal de la empresa afirma que un modelo de gestión financiera permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que dispone de herramientas y guías que proporcionara mejorar la gestión del área financiera de la empresa.

11. ¿Cuáles áreas cree usted que la empresa debería realizar una capacitación?

Tabla 12-3: Áreas cree usted que la empresa debería realizar una capacitación

ÁREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención y servicio al cliente	16	36%
Tecnología y mejora continua	10	22%
Contabilidad y finanzas	4	9%
Marketing	3	7%
Gestión de procesos	12	26%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

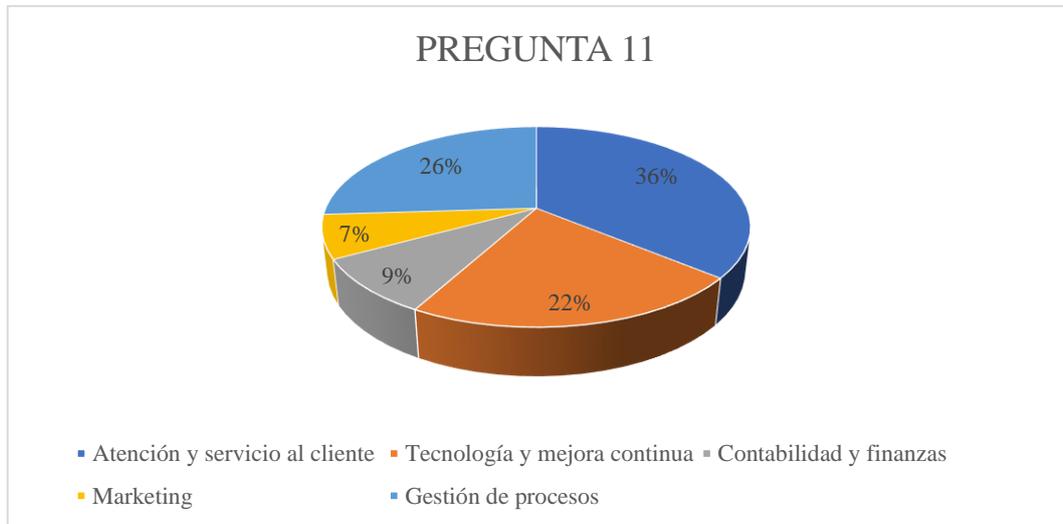


Gráfico 10-3. Áreas cree usted que la empresa debería realizar una capacitación

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación:

En el gráfico 11-3, el 36% del personal de la empresa, afirman que necesitan capacitación en atención y servicio al cliente para cooperar con la empresa y aumentar sus clientes, mientras el 26% del personal necesita capacitación en la gestión de procesos por lo que será necesario socializar y capacitar conjuntamente con el manual de funciones, permitiendo desempeñar de mejor manera sus funciones

3.1.2.1 Resultados generales de encuestas

Al realizar la encuesta, se determinó que la cooperativa posee herramientas de gestión administrativa y financiera como son su correspondiente misión, visión, estructura organizacional, objetivos empresariales y capacitaciones del personal, al poseer estos factores determinantes permiten al personal familiarizarse con las metas de la cooperativa, pero existe un problema que una parte del personal desconoce si existen o no, algunos factores importantes como son el manual de funciones y las políticas de cobro, por lo que sería necesario socializar estos factores para que desempeñen de mejor manera sus funciones, el personal de la cooperativa, por lo tanto, la empresa debe facilitar estas herramientas al personal para que estudien y se capaciten, así, comprendan hacia donde quiera llegar la empresa y lograr sus objetivos, mediante capacitaciones y evaluaciones al personal, Adicional a eso los empleados proponen una serie de capacitaciones en temas específicos como son en atención y servicio al cliente para cooperar con la empresa y aumentar sus clientes, y capacitación en la gestión de procesos por lo que será necesario socializar y capacitar conjuntamente con el manual de funciones, permitiendo desempeñar de mejor manera sus funciones.

También se observa que el ambiente laboral es el que tiene el mayor nivel de satisfacción de la empresa, siendo su mayor fortaleza, aunque la mayoría de ítems no se encuentran en un nivel de satisfacción adecuado, por lo que se debería analizar las razones por la que se encuentran estas inconformidades, y lograr un nivel de satisfacción adecuado para el personal de la empresa.

Además, el personal de la cooperativa señala que la situación financiera aún necesita nuevas estrategias para llegar a ser excelente, debido a factores que están incitando a aumentar la morosidad de la entidad, como son: Falta de un correcto análisis crediticio, el pago de otras deudas y la información falsa del cliente, estos factores impiden a la entidad colocar y recuperar créditos de forma rápida y segura, además de recuperar cartera vencida. Por ende, la entidad debe mejorar sus políticas de cobro e informar con tiempo la morosidad que presentan en los créditos, para tomar la mejor alternativa el cobro de la misma y poder disminuir adecuadamente la cartera vencida.

Si existe un modelo de gestión financiera que le permita optimizar los recursos y mejorar el proceso financiero, pero necesita estar renovado por cierto periodo y adaptarse a las nuevas necesidades que presentan la sociedad, estando un paso adelante para ser mejores que la competencia, para que el personal de la empresa desempeñen de mejor manera sus respectivas funciones, ya que afirman que modelo de gestión financiera permitirá mejorar la rentabilidad de

la empresa, al disponer de herramientas y guías que proporcionara mejorar la gestión del área financiera de la empresa.

3.1.3 Comprobación de la idea a defender.

Al aplicar la entrevista al gerente y la encuesta al personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Oscus Ltda., Sucursal Riobamba, se determinó implementar un modelo de gestión financiera que permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa, debido a las herramientas y guías, estructurando estrategias a cumplir, que aseguraran que los resultados sean mejores facilitando la toma de decisiones a los directivos.

3.2 Propuesta

Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., Sucursal Riobamba, Período 2020.

3.3 Contenido de la propuesta

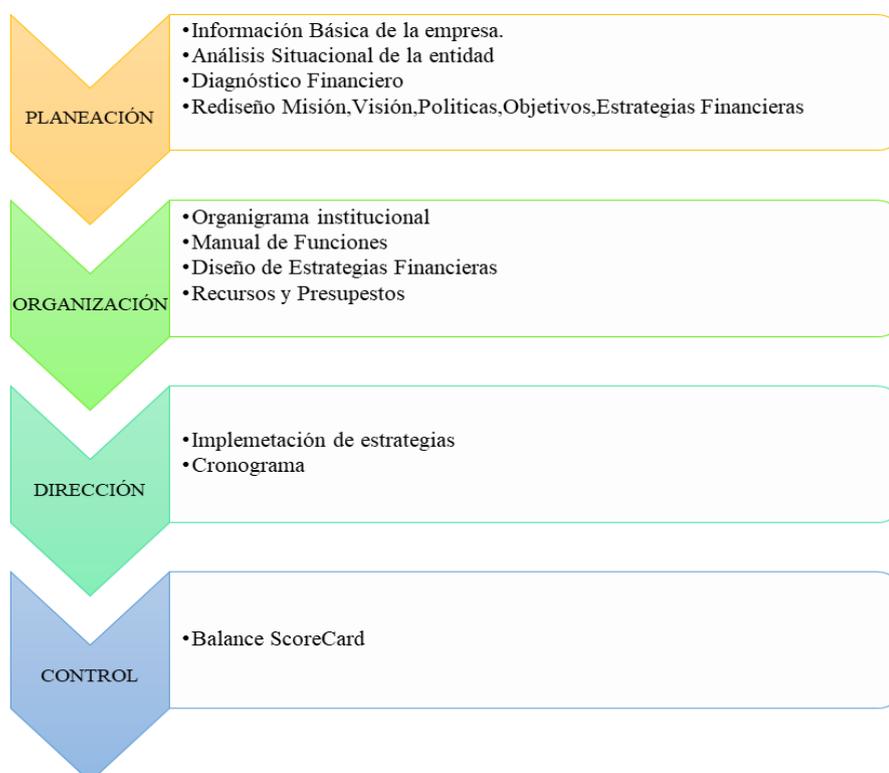


Figura 2-3: Contenido de la propuesta

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4 Planeación.

3.4.1 Información básica de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. En su acta de constitución detalla el comienzo de su actividad económica a partir del acuerdo ministerial N.º 6321, del 29 de mayo de 1963, calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros cuya principal actividad es la intermediación financiera, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada y otorgar préstamos a sus socios y clientes. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus, 1963)

En un inicio, la Organización requería que todos sus socios estén involucrados reuniendo en Asamblea, una vez al mes, de entre 30 y 60 socios, mientras que el Consejo de Administración se reunía una vez por semana. El 23 de junio de 1963, fecha en que se conoció que la cooperativa había adquirido su personería jurídica ante los Organismo Gubernamentales pertinentes, se decide que las Asambleas se realicen cada 6 meses y se delega al Consejo de Administración la gestión de la cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus, 1963)

Desde sus inicios la cooperativa tenía como visión ayudar al pueblo tungurahuese, y poco a poco fueron logrando incluir entre sus clientes a más personas que debido a sus limitaciones económicas encontraron en la institución una manera efectiva de mejorar su calidad de vida y poder emprender nuevas actividades económicas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Tiene su matriz en la ciudad de Ambato, calles Lalama 06-39 y Sucre, cuenta con ocho sucursales, en las ciudades de: Baños, Latacunga, Patate, Pelileo, Píllaro, Quito, Guayaquil, Riobamba y Tena. Actualmente tiene 118.460 socios activos, en año 2013 la cooperativa registró activos de \$ 260.660,07 dólares, pasivos de \$ 229.001,21 dólares y un patrimonio de \$ 31.658,86 dólares, es una de las cooperativas más grandes del país y ocupa el sexto lugar en rentabilidad hasta junio del 2013 según la información financiera presentada a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Ubicación:

Av. Daniel León Borja N° 43-61 y Autachi, Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Teléfono:

(03)29663218

Dirección web:

www.oscus.coop.

Actividades de la organización:

Es una empresa privada que crece con responsabilidad social y ofrece productos financieros, además de servicios innovadores a los clientes y socios.

Misión

Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y la comunidad, ofreciendo productos financieros y servicios eficientes e innovadores.

Visión

Ser una Cooperativa de excelencia que crece con responsabilidad social.

Política Integrada

Asumimos el compromiso de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a nuestros Socios y Clientes, así como el cumplimiento de los requisitos aplicables, sustentados en la cultura organizacional, el mejoramiento continuo, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; con un equipo humano calificado y permanente innovación organizacional.

Valores

La Cooperativa se basará en los valores universales del cooperativismo:

- **Ayuda mutua:** Logro de metas comunes.
- **Responsabilidad:** Calidad y eficiencia en la gestión corporativa.
- **Democracia:** Gobierno Participativo.
- **Igualdad:** Mismos derechos y obligaciones.
- **Equidad:** Reconocimiento del esfuerzo de manera justa y equilibrada.
- **Solidaridad:** Compromiso con sus asociados y comunidad.

3.4.2 Análisis situacional de la empresa

3.4.2.1 Macro entorno

Tabla 13-3: Factores para el macroentorno.

Factor	Nivel de impacto	Comportamiento	Implicados
Inflación	Alto	Ascendiente, En este año la inflación es de 1,01%, Pero los meses enero y abril se ubicó 1,28%, El impacto que causa en la empresa es el desaliento del ahorro y de la inversión, debido a la incertidumbre del valor del dinero.	Gobierno Proveedores Competidores Clientes
Tasas de Interés Activa	Alto	Ascendiente, La tasa activa referencial que fijo el Banco Central del Ecuador fue de 9,10%, El impacto que causa en la empresa son en los planes y proyectos de inversión ya que se debe reestructurarlos con nuevos valores.	Gobierno Sector Financiero Empresas Clientes
Tasas de Interés Pasiva	Alto	Ascendiente, la tasa referencial que fijo el banco central del Ecuador es de 5.98%, El impacto que causa en la empresa es la falta de interés de las personas por invertir o ahorrar en el sector financiero.	Gobierno Sector Financiero Empresas Clientes
Recesión económica	Medio	El PIB de Ecuador decrecerá 6,3% en el 2020, por la recesión mundial que se espera para este año por el covid-19 y la caída del precio del crudo afectado a las personas no querer invertir en nuevos créditos.	Estado Competidores Clientes Competidores
Inestabilidad de impuestos	Alto	La empresa al no contar con estabilidad en los valores tributarios, deben invertir en cambios constantes, afectando económicamente al no poder regirse en sus planes y proyecciones futuras.	Estado Socios Clientes
Desempleo	Alto	Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), El desempleo en Ecuador aumentó 0,1 puntos porcentuales en diciembre de 2019 frente al mismo mes de 2018, ubicándose en 3,8%. Esto significa que cerca de 15.000 perdieron su trabajo en el último año. Por lo que la empresa percibirá menos ingresos y tendrá un aumento de clientes morosos.	Cooperativa de ahorro y crédito Estado Clientes
Migración interna	Bajo	Existe una progresiva tendencia en la sociedad de migrar a ciudades más grandes o a países más desarrollados para mejorar su calidad de vida, el impacto que genera en la empresa es indiferente ya en la ciudad no existe un alto índice de migración.	Clientes
Riesgo País	Alto	Ascendiente, El riesgo país de Ecuador aumento un 430% en relación a un año, el impacto que puede causar a la empresa es falta de inversión extranjera y repercute a nivel nacional.	Estado Competidores Inversionistas Extranjeros

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.2.2 Micro entorno

Tabla 14-3: Factores claves de microentorno

Factor	Nivel de impacto	Comportamiento	Implicados
Participación En el Mercado local	Alto	En la ciudad de Riobamba, el mercado es creciente, por lo que es favorable para la empresa realizar convenios con instituciones pública, privadas o mixtas permitiendo obtener nuevos clientes.	Clientes Competencia Socios
La Comunicación	Medio	La comunicación que tiene la empresa contribuye al desarrollo colectivo, mejorando el ambiente laboral.	Directivos Socios Empleados
Imagen Institucional	Alto	La calidad que brinda en sus servicios y productos, hace que la empresa sea considerada una de las mejores en la ciudad de Riobamba.	Directivos Clientes Socios
Calidad Servicios y Productos	Alto	Es positivo, ya que contribuye con todas las necesidades que la sociedad exige de una empresa.	Clientes Socios Competencia Proveedores
Investigación y Desarrollo	Baja	La empresa no realiza ningún tipo de estudio de investigación con frecuencia.	Competencia Proveedores Clientes
Publicidad y propaganda	Medio	La empresa necesita difundir de mejor manera sus servicios y productos, para llegar a más personas y nuevos mercados no explorados por la competencia.	Clientes Competencia Cooperativa
Fidelidad de los clientes	Medio	Al ser una empresa que logrado la eficiencia y eficacia en los productos y servicios a logrado tener una fidelidad con sus clientes.	Clientes Competencia Cooperativa

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.2.3 Matriz FODA

FORTALEZAS

- Diversidad de productos y servicios.
- Profesionales idóneos para el desempeño de sus funciones.
- Excelente ambiente laboral entre los directivos y el personal.
- Buena imagen y prestigio institucional.
- Uso del sistema informático adecuado.

OPORTUNIDADES

- Apoyo del gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.
- Mercado creciente no cubierto en su totalidad.
- Alianzas estratégicas con diferentes empresas, instituciones públicas y privadas
- Aumento de la necesidad de microcréditos en el mercado.
- Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos.

DEBILIDADES

- Falta de atención personalizada y cordialidad a los socios y clientes.
- Base de datos desactualizada impide implementar estrategias y publicidad.
- Falta de control en los procesos de cobro.
- Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.
- Demora en el proceso al otorgar un crédito.

AMENAZAS

- Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.
- Incremento de la competencia desleal que sobre endeudan a los socios y futuros clientes.
- Inestabilidad política y económica gubernamental.
- Disminución de los ingresos económicos del gobierno, ocasionado falta de liquidez.
- Similares productos y servicios financieros en el mercado.

3.4.2.4 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 15-3: Matriz de evaluación de los factores externos

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Apoyo del gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria	0,15	3	0,45
O2. Mercado creciente no cubierto en su totalidad.	0,2	4	0,8
O3. Alianzas estratégicas con diferentes empresas, instituciones públicas y privadas	0,15	4	0,6
O4. Aumento de la necesidad de microcréditos en el mercado.	0,1	3	0,3
O5. Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
A1. Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.	0,08	4	0,32
A2. Incremento de la competencia desleal que sobre endeudan a los socios y futuros clientes.	0,07	3	0,21
A3. Inestabilidad política y económica gubernamental.	0,1	4	0,4
A4. Disminución de los ingresos económicos del gobierno, ocasionado falta de liquidez.	0,05	2	0,1
A5. Similares productos y servicios financieros en el mercado	0,05	2	0,1
TOTAL	1		3,38

Realizado por: Pinzón, J.2020

Resultado:

El valor de 3,38 nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito Oscus, está por encima del promedio (2,5) demostrándonos que es un balance positivo, Este resultado muestra que la cooperativa tiene la capacidad de mantenerse y seguir creciendo en los servicios y productos financieros que oferta, el aprovechando de forma eficiente las oportunidades contribuye a reducir las amenazas que afectan a la misma.

3.4.2.5 Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 16-3: Matriz de evaluación de los factores internos.

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Diversidad de productos y servicios.	0,12	4	0,48
F2. Profesionales idóneos para el desempeño de sus funciones.	0,1	2	0,2
F3. Excelente ambiente laboral entre los directivos y el personal.	0,08	2	0,16
F4. Buena imagen y prestigio institucional.	0,13	4	0,52
F5. Uso del sistema informático adecuado	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
D1. Falta de atención personalizada y cordialidad a los socios y clientes.	0,08	4	0,32
D2. Base de datos desactualizada impide implementar estrategias y publicidad.	0,05	2	0,1
D3. Falta de cajeros automáticos en la ciudad.	0,12	4	0,48
D4. Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.	0,15	3	0,45
D5. Demora en el proceso al otorgar un crédito.	0,08	3	0,24
TOTAL	1		3,22

Realizado por: Pinzón, J.2020

Resultado:

El valor de 3.22 está por encima del valor promedio que es (2,5) nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito Ocus, este resultado muestra que la empresa aprovecha de mejor manera sus las fortalezas para mitigar las debilidades, pero no se logra solucionar oportunamente.

3.4.2.6 Diseño de las estrategias DOFA

Tabla 17-3: DOFA

	FO-FA	DO-DA
	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO /EXTERNO	<p>F1. Diversidad de productos y servicios.</p> <p>F2. Profesionales idóneos para el desempeño de sus funciones.</p> <p>F3. Excelente ambiente laboral entre los directivos y el personal.</p> <p>F4. Buena imagen y prestigio institucional.</p> <p>F5. Uso del sistema informático adecuado</p>	<p>D1. Falta de atención personalizada y cordialidad a los socios y clientes.</p> <p>D2. Base de datos desactualizada impide implementar estrategias y publicidad.</p> <p>D3. Falta de cajeros automáticos en la ciudad.</p> <p>D4. Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.</p> <p>D5. Demora en el proceso al otorgar un crédito.</p>
Oportunidades	Estratégicas FO	Estratégicas DO
<p>O1. Apoyo del gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria</p> <p>O2. Mercado creciente no cubierto en su totalidad.</p> <p>O3. Alianzas estratégicas con diferentes empresas, instituciones públicas y privadas</p> <p>O4. Aumento de la necesidad de microcréditos en el mercado.</p> <p>O5. Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos</p>	<p>F1-O2. Estrategia para el ingreso en nuevos segmentos del mercado.</p> <p>F2-O1-O4. Aumentar el número de créditos concedidos</p> <p>F4-O5. Incrementar la publicidad y propaganda.</p> <p>F3-O3. Fomentar el compromiso con el cliente</p> <p>F5-O5. Adaptarse a las nuevas tecnologías para llegar a más personas.</p>	<p>D1-O3. Capacitaciones al personal sobre atención al público.</p> <p>D2-O5. Capacitación al personal en aspectos tecnológicos e innovadores.</p> <p>D3-O2. Implementación de nuevos cajeros automáticos modernos.</p> <p>D4-O1. Socializar con el personal todas las herramientas de gestión financiera.</p> <p>D5-O4. Flexibilidad en el otorgamiento de un crédito.</p>
Amenazas	Estratégicas FA	Estratégicas DA
<p>A1. Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.</p> <p>A2. Incremento de la competencia desleal que sobre endeudan a los socios y futuros clientes.</p> <p>A3. Inestabilidad política y económica gubernamental.</p> <p>A4. Disminución de los ingresos económicos del gobierno, ocasionado falta de liquidez.</p> <p>A5. Similares productos y servicios financieros en el mercado.</p>	<p>F5-A1. Optimizar los procesos tecnológicos con las nuevas reformas tributarias.</p> <p>F3-A2-A3. Fomentar el compromiso y fidelidad con el cliente.</p> <p>F2-A4. Flexibilidad en el otorgamiento de créditos.</p> <p>F4-A5. Mejorar de forma eficiente y eficaz los servicios y productos financieros.</p>	<p>D1-A2. Fortalecer la empresa tomando decisiones oportunas y acertadas.</p> <p>D2-A3. Mejorar de forma eficiente y eficaz los servicios y productos financieros.</p> <p>D3-A5. Implementación de nuevos cajeros automáticos modernos.</p> <p>D5-A4. Aumentar el número de créditos concedidos.</p> <p>D4-A1. Flexibilidad en el otorgamiento de un crédito.</p>

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.3 Diagnostico financiero

3.4.3.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

Tabla 18-3: Análisis horizontal y vertical del balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA										
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS										
RIOBAMBA										
CÓDIG	DESCRIPCIÓN	2018			Análisis Vertical	2019			Análisis Vertical	Análisis Horizontal
		PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL		PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL		
	1 ACTIVO									
1.1	FONDOS DISPONIBLES			158.982,93	0,68%			204.063,52	0,78%	28%
1.1.01	Caja		158.982,93		0,68%		204.063,52		0,78%	28%
1.1.03	Bancos y otras instituciones finan.		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.1.04	Efectos de cobro inmediato		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.1.05	Remesas en tránsito		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.2	OPERACIONES INTERFINANCIERAS			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
1.3	INVERSIONES			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS			13.539.666	58,18%			16.475.994	62,83%	22%
1.4.01	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL, PRIORITARIO POR VENCER		475.704,21		2,04%		599.886,54		2,29%	26%
	140105,10,15 De 1 a 180 días	108.592,85			0,47%	106.437,37			0,41%	-2%
1.4.01.20	De 181 a 360 días	78.426,33			0,34%	94.221,57			0,36%	20%
1.4.01.25	De más de 360 días	288.685,03			1,24%	399.227,60			1,52%	38%
1.4.02	CARTERA CRÉDITOS CONSUMO		2.124.007,67		9,13%		2.313.737,83		8,82%	9%

	PRIORITARIO POR VENCER									
	140205,10,15 De 1 a 180 días	574.828,76			2,47%	538.595,14			2,05%	-6%
1.4.02.20	De 181 a 360 días	444.003,93			1,91%	492.381,36			1,88%	11%
1.4.02.25	De más de 360 días	1.105.174,98			4,75%	1.282.761,33			4,89%	16%
1.4.03	CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO POR VENCER		1.191.616,69		5,12%		1.893.695,19		7,22%	59%
	140305,10,15 de 1 a 180 días	72.583,99			0,31%	102.443,18			0,39%	41%
1.4.03.20	De 181 a 360 días	75.774,77			0,33%	108.801,85			0,41%	44%
1.4.03.25	De más de 360 días	1.043.257,93			4,48%	1.682.450,16			6,42%	61%
1.4.04	CARTERA CREDITOS MICROCRÉDITO POR VENCER		7.755.145,28		33,33%		9.365.062,46		35,71%	21%
	140405,10,15 De 1 a 180 días	1.463.663,00			6,29%	1.930.735,63			7,36%	32%
1.4.04.20	DE 181 A 360 DIAS	1.379.380,87			5,93%	1.813.741,35			6,92%	31%
1.4.04.25	DE MAS DE 360 DIAS	4.912.101,41			21,11%	5.620.585,48			21,43%	14%
1.4.05	CARTERA CREDITOS PRODUCTIVO POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.06	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.07	CARTERA CREDITOS CONSUMO ORDINARIO POR VENCER		2.143.013,87		9,21%		2.624.217,85		10,01%	22%
	140705,10,15 De 1 a 180 días	1.584.137,41			6,81%	2.083.107,16			7,94%	31%
1.4.07.20	De 181 a 360 días	121.773,83			0,52%	143.225,71			0,55%	18%

1.4.07.25	De más de 360 días	437.102,63			1,88%	397.884,98			1,52%	-9%
1.4.08	CARTERA CREDITO VIVIENDA INTERES PUBLICO POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.11	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO REFIN. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.09	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO REFIN. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.10	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORI. REFIN. POR VENCER		32.709,78		0,14%		10.521,72		0,04%	-68%
1.4.12	CARTERA DE MICROCREDITO REFINAN. POR VENCER		59.145,91		0,25%		37.179,77		0,14%	-37%
1.4.13	CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO REFIN. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.14	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO REFIN POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.15	CARTERA DE CREDITO CONSUMO ORDINARIO REFIN. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.16	CARTERA DE CREDITO VIVIENDA INTERES PUBLICO REFIN. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.17	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%

1.4.18	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORI.REESTRUC. POR VENCER		8.326,62		0,04%		5.631,93		0,02%	-32%
1.4.19	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.20	CARTERA DE MICROCREDITO REESTRUC. POR VENCER		25.230,02		0,11%		10.926,85		0,04%	-57%
1.4.21	CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.22	CARTERA CREDITOCOMERCIAL ORDINARIO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.23	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.24	CARTERA CREDITO VIVIENDA INT. PUBLICO REESTRUC. POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.25	CARTERA DE CREDITO COMERC. PRIORITARIO NO DEVENGA INTERESES		0,00		0,00%		15.425,67		0,06%	
1.4.26	CARTERA CREDITOS CONSUMO PRIORITARIO NO DEVENGA INTERESES		36.670,99		0,16%		36.125,77		0,14%	-1%

1.4.27	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.28	CARTERA CREDITOS MICROCREDITO QUE NO DEVENGA INTERESES		190.143,63		0,82%		263.542,24		1,01%	39%
1.4.29	CARTERA CREDITO PRODUCTIVO QUE NO DEVENGA INTERESES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.30	CARTERA CREDITO COMERC. ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.31	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES		7.249,67		0,03%		10.234,02		0,04%	41%
1.4.32	CARTERA CREDITO VIVIENDA INT. PUBLICONO DEVENGA INTERESES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.33	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORI. REFIN. NO DEVENG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.34	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORI. REFIN. NO DEVG INTERES		2.173,33		0,01%		10.159,11		0,04%	367%
1.4.35	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO REFIN. NO DEVG INTERESES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.36	CARTERA DE MICROCREDITO REFINAN. NO DEVG. INTERES		24.386,52		0,10%		17.095,59		0,07%	-30%

1.4.37	CARTERA CREDITO PRODUCTIVO REFIN. NO DEVG INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.38	CARTERA CREDITO COMERCIAL ORDINARIO REFIN NO DEVG INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.39	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDIANRIO REFIN NO DEVG INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.40	CARTERA CREDITO VIVIENDA INT. PUBLICO REFIN. NO DEVG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.41	CARTERA CRÉDITO COMERCIAL PRIORI. REESTRUC. NO DEVG. INTERÉS		7.721,89		0,03%		3.547,33		0,01%	-54%
1.4.42	CARTERA CRÉDITO CONSUMOPRIORI. REESTRUCT. NO DEVG. INTERES		11.061,70		0,05%		0,00		0,00%	
1.4.43	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO REESTRUC. NO DEVG INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.44	CARTERA DE MICROREDITO REESTRUC.NO DEVG.INTERES		6.078,32		0,03%		0,00		0,00%	
1.4.45	CARTERA CREDITO PRODUTIVO REESTRUC. NO DEVG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.46	CARTERA CREDITO COMERCIAL ORDINARIO REESTRUC. NO DEVG. INT.		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%

1.4.47	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO REESTRUC.NO DEVG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.48	CARTERA CRED. VIVIENDA INT. PUBLICO REESTRUC. NO DEVG. INT		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.49	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA		0,00		0,00%		2.212,06		0,01%	
1.4.50	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA		58.163,97		0,25%		35.447,03		0,14%	-39%
1.4.51	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA		1,00		0,00%		1,00		0,00%	0%
1.4.52	CARTERA DE MOCROREDITO VENCIDA		110.652,45		0,48%		130.881,40		0,50%	18%
1.4.53	CARTERA CREDITO PRODUCTIVO VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.54	CARTERA CREDITO COMERCIAL ORDINARIO VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.55	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO VENCIDA		255,21		0,00%		3.593,40		0,01%	
1.4.56	CARTERA CREDITO VIVIENDA INTERES PUBLICO VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.57	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORI. REFINAN VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%

1.4.58	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORI. REFINAN VENCIDA		1.650,27		0,01%		3.889,83		0,01%	136%
1.4.59	CARTERA CREDITO INMOBILIARIO REFINAN VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.60	CARTERA DE MICROCREDITO REFINAN VENCIDA		735,29		0,00%		693,26		0,00%	-6%
1.4.61	CARTERA CREDITO PRODUCTIVO REFINAN VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.62	CARTERA CREDITO COMERCIAL ORDINARIO REFINAN VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.63	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO REFINAN VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.64	CARTERA CREDITO VIVIENDA INTERES PUBLICO REFINAN. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.65	CARTERA CREDITO COMERCIAL PRIORI REESTRUCTRUC VENCIDA		328,08		0,00%		366,68		0,00%	12%
1.4.66	CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORI. REESTRUC VENCIDA		629,72		0,00%		3,00		0,00%	-100%
1.4.67	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO REESTRUCT VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.68	CARTERA DE MICROCREDITO REESTRUCT. VENCIDA		519,51		0,00%		11,00		0,00%	-98%

1.4.69	CARTERA CREDITO PRODUCTIVO REESTRUC. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.70	CARTERA CREDITO COMERCIAL REESTRUC.VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.71	CARTERA CREDITO CONSUMO ORDINARIO REESTRUC. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.72	CARTERA DE CREDITO VIVIENDA INTERES PUBLICO REESTRUC. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.73	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.75	CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVOS REFINAN POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.77	CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVOS REESTRUCT POR VENCER		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.79	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO NO DEVENGA INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.81	CARTERA CREDITO EDUCATIVO REFIN. NO DEVG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.83	CARTERA CRÉDITO EDUCATIVO REESTRUC. NO DEVG. INTERES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.85	CARTERA CRÉDITO EDUCATIVO VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%

1.4.87	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINAN. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.89	CARTERA CREDITO EDUCATIVO REESTRUC. VENCIDA		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
1.4.99	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)		-733.655,58		-3,15%		-918.093,74		-3,50%	25%
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
1.6	CUENTAS POR COBRAR			110.536,07	0,47%			134.847,54	0,51%	22%
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ. PAGO ARR. MERC			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO			23.930,99	0,10%			27.720,59	0,11%	16%
1.9	OTROS ACTIVOS			9.438.083,1	40,56%			9.379.702,35	35,77%	-1%
1.9.01	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		0,00		0,00%		0,00			0%
	Otras cuentas de "otros activos"		9.440.883,13		40,57%		9.383.002,35			-1%
1.9.99	(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)		-2.800,00		-0,01%		-3.300,00			18%
1	TOTAL ACTIVOS			23.271.199	100%			26.222.328,79	100%	13%
	2 PASIVO									
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			15.019.221	65,62%			16.319.689,65	63,29%	9%
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA		4.113.635,90		17,97%		3.728.776,51		14,46%	-9%
2.1.02	OPERACIONES DE REPARTO		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO		10.903.470,07		47,64%		12.589.979,59		48,82%	115%
2.1.03.05	DE 1 a 30 DIAS	1.394.255,09			6,09%	1.642.640,1			6,37%	18%
2.1.03.10	De 31 a 90 días	2.094.566,56			9,15%	2.874.502,6			11,15%	37%
2.1.03.15	De 91 a 180 días	2.969.717,29			12,97%	3.777.655,3			14,65%	27%
2.1.03.20	De 181 a 360 días	3.780.554,41			16,52%	3.124.952,5			12,12%	-17%

2.1.03.25	De más de 361 días	664.376,72			2,90%	1.170.228,9			4,54%	76%
2.1.03.30	Depósitos por confirmar	0,00			0,00%	0,00			0,00%	0%
2.1.04	Depósitos de garantía		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS		2.115,76		0,01%		933,55		0,00%	-56%
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACION			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
2.5	CUENTAS POR PAGAR			298.401,02	1,30%			401.561,43	1,56%	35%
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS			59.514,16	0,26%			21.686,09	0,00%	-64%
2.7	VALORES EN CIRCULACION			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
2.9	OTROS PASIVOS			7.512.393,83	32,82%			9.044.324,82	35,07%	20%
2	2 TOTAL PASIVO			22.889.530	100%			25.787.261,99	100%	13%
3.1	CAPITAL SOCIAL			286.757,99	75,13%			329.119,62	75,65%	15%
3.1.03	APORTES DE SOCIOS		286.757,99		99,00%		329.119,62		75,65%	15%
3.3	RESERVAS			2.130,87	0,56%			0,00	0,00%	0%
3.3.01	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL		2.130,87		1,00%		0,00		0,00%	0%
3.3.03	ESPECIALES Y FACULTATIVAS		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3.3.05	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3.3.06	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3.3.10	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%

3.6	RESULTADOS			92.779,54	0,00%			105.947,18	24,35%	0%
3.6.01	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3.6.02	(PERDIDAS ACUMULADAS)		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
2.6.03	UTILIDAD DEL EJERCICIO		92.779,54		0,00%		105.947,18		24,35%	0%
3.6.04	PERDIDA DEL EJERCICIO		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
3	TOTAL DEL PATRIMONIO			381.668,40	100%			435.066,80	100%	14%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			23.271.199,14				26.222.328,79		

Fuente: Estados Financieros CAC OSCUS LTDA

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 19-3: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA										
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS										
RIOBAMBA										
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2018			Análisis Vertical	2019			Análisis Vertical	Análisis Horizontal
		PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL		PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL		
	INGRESOS FINANCIEROS			1.982.575,28	100,00%			2.401.697,01	100,00%	21%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		1.925.187,66		97,11%		2.375.600,56		98,91%	23%
5.2	COMISIONES GANADAS		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS		38.848,97		1,96%		11.554,61		0,48%	-70%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS		18.538,65		0,94%		14.541,84		0,61%	-22%
	EGRESOS FINANCIEROS			862.995,89	43,53%			1.071.331,31	44,61%	24%
4.1	INTERESES CAUSADOS		847.821,06		42,76%		1.058.090,13		44,06%	25%
4.2	COMISIONES CAUSADAS		4.341,66		0,22%		7.795,16		0,32%	80%
4.3	PÉRDIDAS FINANCIERAS		10.833,17		0,55%		5.446,02		0,23%	-50%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO			1.119.579,39	56,47%			1.330.365,70	55,39%	19%
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES			856.860,53	43,22%			921.368,50	38,36%	8%
	INGRESOS OPERACIONALES			0,00	0,00%			0,00	0,00%	0%
	OTROS INGRESOS OPERACIONALES						0,00		0,00%	
5.5	EGRESOS OPERACIONALES		0,00	856.860,53	43,22%			921.368,50	38,36%	8%
	45-4505-4506 GASTOS DE OPERACIÓN		856.860,53		43,22%		921.368,50		38,36%	8%
	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES		0,00		0,00%		0,00		0,00%	0%
4.6	MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES			262.718,26	13,25%			408.997,20	17,03%	56%
	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			172.480,35	8,70%			279.996,23	11,66%	62%
4.4	PROVISIONES		162.167,63		8,18%		273.778,96		11,40%	69%
4.4.05	DEPRECIACIONES		10.223,23		0,52%		6.204,98		0,26%	-39%
4.5.06	AMORTIZACIONES		89,49		0,00%		12,29		0,00%	-86%
	MARGEN OPERACIONAL NETO			90.238,51	4,55%			129.000,97	5,37%	43%
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES			57.264,72	2,89%			39.436,52	1,64%	-31%

	OTROS INGRESOS		62.667,76		3,16%		39.525,15		1,65%	-31%
	47+ 4890 OTROS GASTOS Y PERDIDAS		5.403,04		0,27%		88,63		0,00%	-98%
5.6	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y APARTACIONES			147.503,23	7,44%			168.437,49	7,01%	14%
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	22.125,48			1,12%	25.265,62			1,05%	14%
4.8.10	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA			125.377,75	6,32%			143.171,87	5,96%	14%
	IMPUESTOS A LA RENTA	35.598,21			1,80%	37.224,69			1,55%	5%
4.8.15	RESULTADOS DEL EJERCICIO			92.779,54	4,68%			105.947,18	4,41%	14%

Fuente: Estados Financieros CAC OSCUS LTDA

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.3.2 Interpretación del análisis vertical y horizontal

ACTIVOS

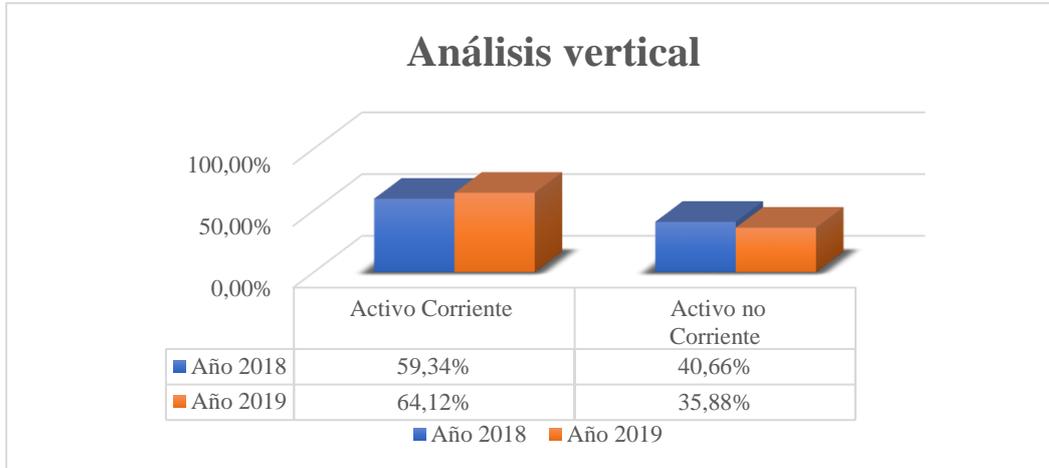


Gráfico 11-3. Análisis Vertical de los Activos

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

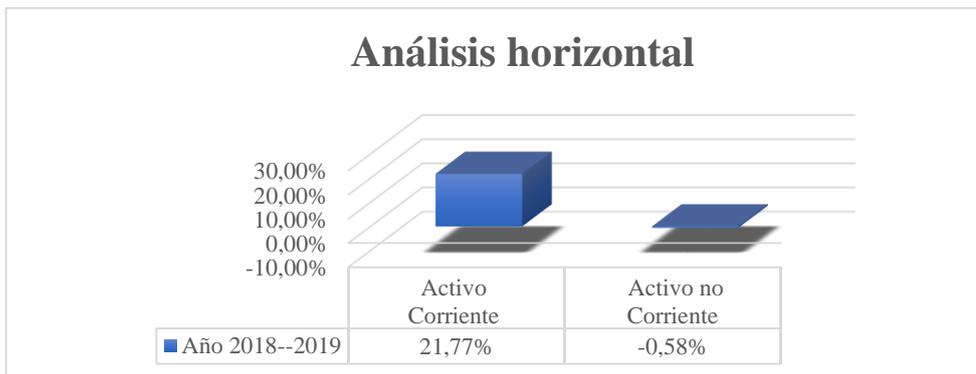


Gráfico 12-3. Análisis Horizontal de los Activos.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y análisis

De los estados financieros de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., se obtuvo el análisis vertical y horizontal, como se puede observar en los gráficos 13-3 y 14-3, el 59,34% , es decir, 13.809.185,02 \$ del año 2018, en comparación al 64,12%, que son 16.814.905,85\$ del año 2019, son porcentajes que representan el total de activos corrientes en comparación al total de activos, aumentando un 4,78%,es decir, 3.005.720,83\$ del año anterior, según el análisis horizontal; del año 2018 con respecto al 2019, aumento un 21,77% ,en forma general el activo crece el 13% que son 2.951.129,65\$ en comparación al otro año.

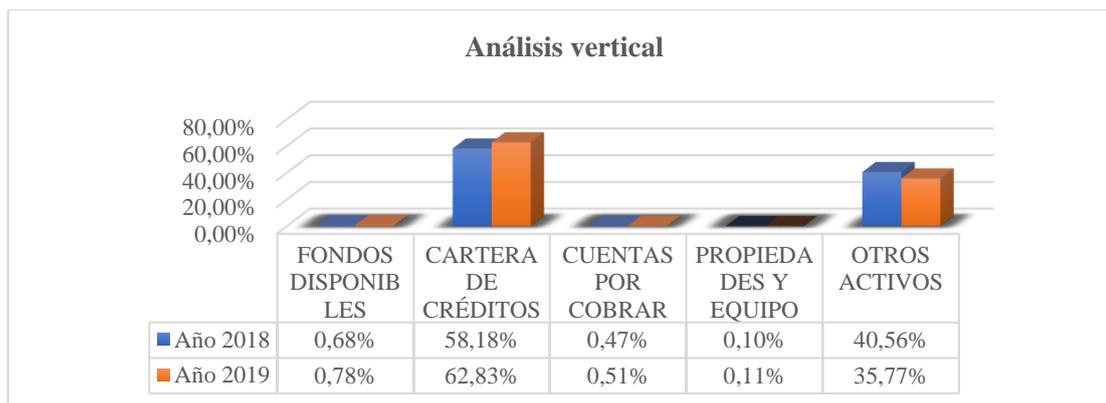


Gráfico 13-3. Análisis vertical de las cuentas representativas del total activo

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

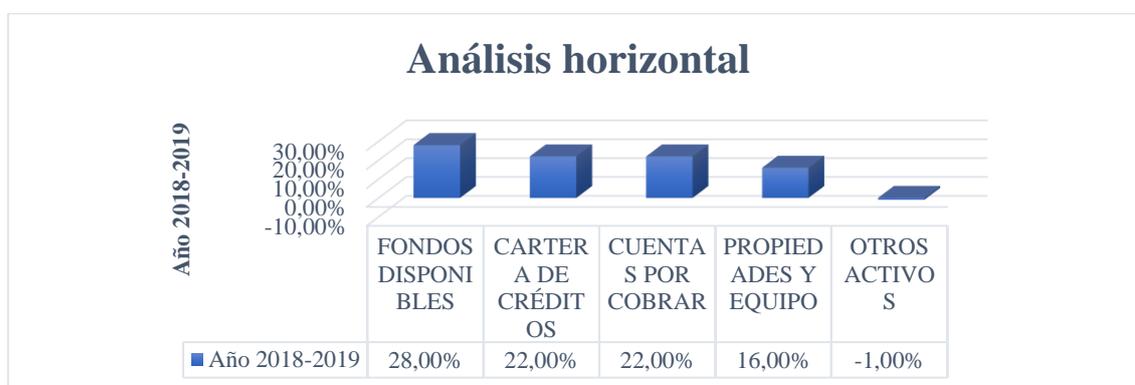


Gráfico 14-3. Análisis Horizontal de las cuentas representativas del Activo.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y análisis

Al analizar las cuentas más representativas, como se observan en los gráficos 15-3 y 16-3, La cuenta más significativa, respecto al total activos, es la cartera de créditos con un 58,18%, es decir, 13.539.666,02 \$ en el año 2018, respecto al año 2019, tiene un aumento, de 62,83% que son 16.475.994,79\$ mientras que las cuentas por cobrar solo tienen 0,47% en el año 2018, aumentando un 0,51% en el año 2019, lo que demuestra que la cooperativa tiene un nivel adecuado de cobranza y un bajo índice de mora con respecto a la cartera de crédito, La cuenta propiedades y equipo representa un 0,10% en el año 2018, mientras en el año 2019 representa un 0,11% del total activos, ya que la cooperativa sólo posee mobiliario y equipos de computación, y no cuenta con un edificio propio. Según el análisis horizontal la cuenta fondos disponibles aumentaron un 28% del año anterior, Las cuentas cartera de créditos y cuentas por cobrar un 22%, propiedades y equipos un 16%, y otros activos disminuyó 1% del año anterior estos valores aumentaron debido al cumplimiento su objetivo principal, que es cubrir las necesidades crediticias del sector microempresarial, con respecto a la colocación de créditos.

PASIVOS

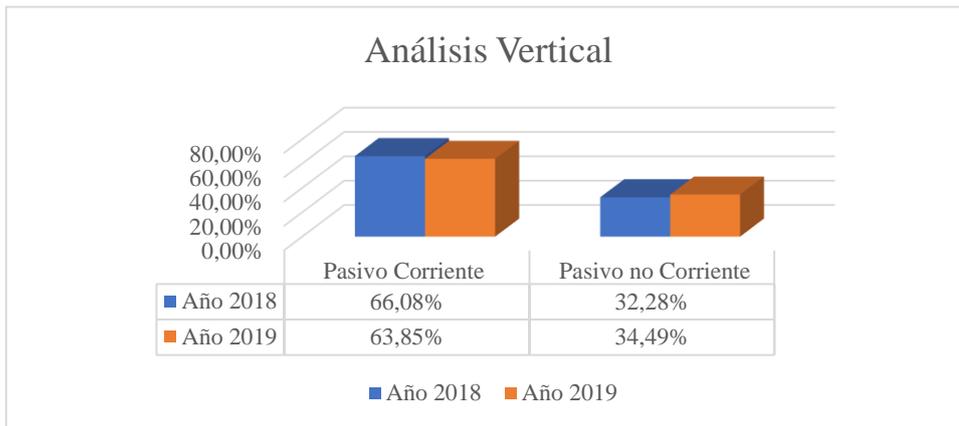


Gráfico 15-3. Análisis vertical de la cuenta Pasivo

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

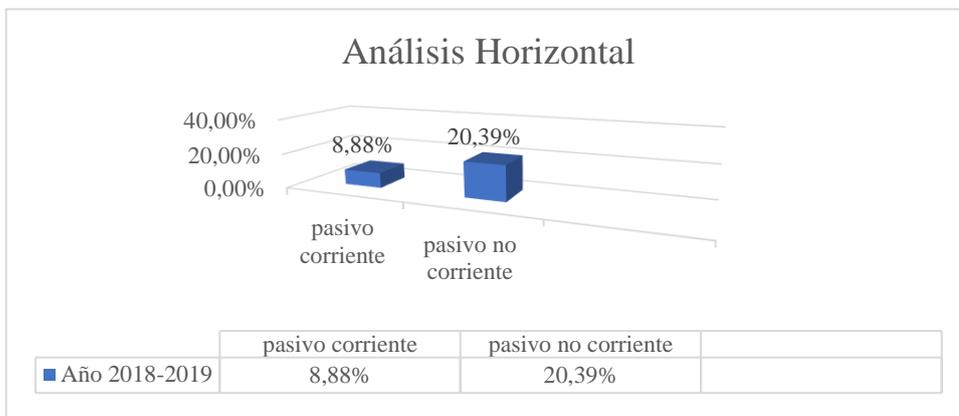


Gráfico 16-3. Análisis horizontal de la cuenta Pasivo

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y análisis

En lo que respecta al pasivo, el pasivo corriente disminuyó de 66,08% en el año 2018 a 63,85% en el 2019, mientras que su pasivo no corriente aumentó de 32,28% en el año 2018 a 34,49% en el 2019, en relación del total pasivo + patrimonio; Según el análisis horizontal el pasivo corriente aumentó a 8,88% en relación a un año, mientras que el pasivo no corriente aumentó a 20,39%, esto nos indica que tiene más aumento en el pasivo no corriente, por lo que también aumentó su cartera de créditos, para llevar a cabo todas las necesidades crediticias de los socios.

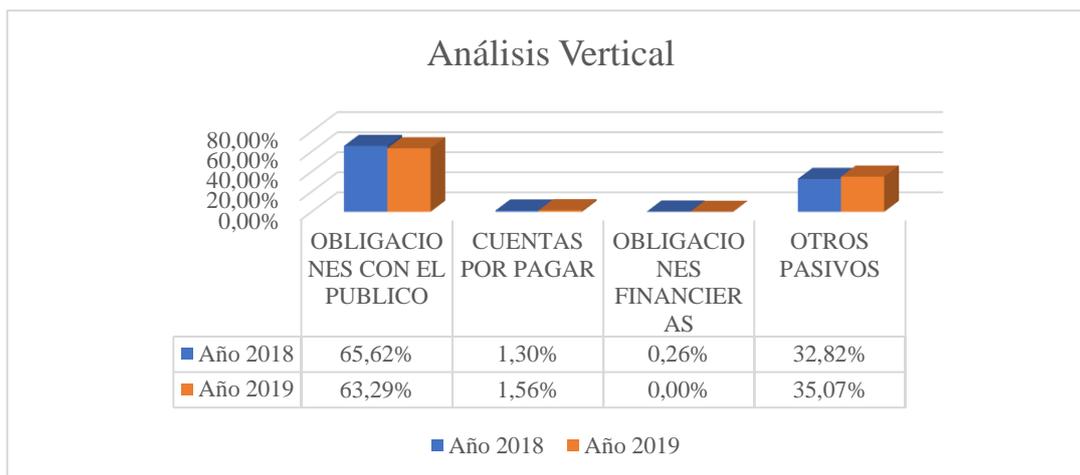


Gráfico 17-3. Análisis vertical de las cuentas más representativas del pasivo

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

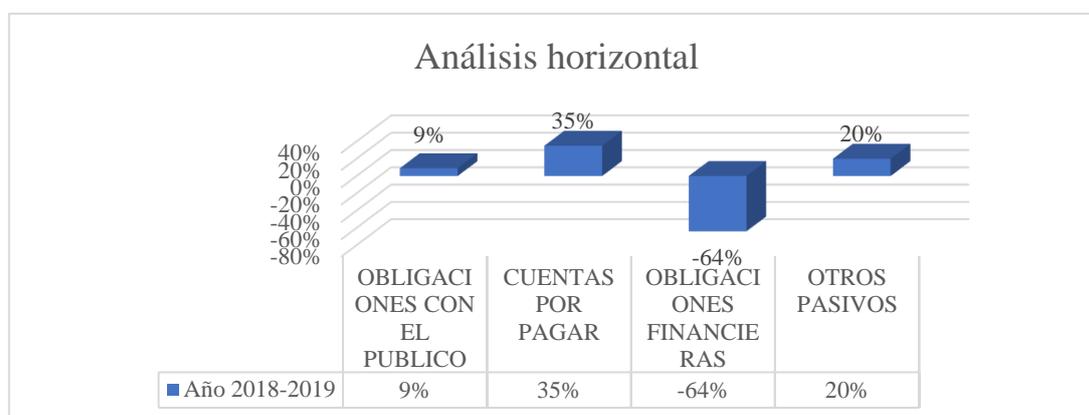


Gráfico 18-3. Análisis horizontal de las cuentas más representativas del pasivo

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y análisis

Como se observa en los gráficos N° 17 y 18, en el análisis vertical las obligaciones con el público en el año 2018 es de \$15.019.221,73 representa el 65,62% del total pasivos, mientras en el año 2019 disminuye al 16.319.689,65 es decir, 63,29%, Las cuentas por pagar son de 1,30% en el año 2018, aumentando 1,56% para el año 2019 y los otros pasivos aumentaron de 32,82% en el año 2018 a 35,07%; En el análisis horizontal las cuentas por pagar aumentaron un 35% de su valor a un año, mientras que las obligaciones financieras disminuyeron de 59.514,16\$ en 2018 a \$21.686,09 es decir un -64% , disminuyendo su deuda con terceros.

PASIVO + PATRIMONIO

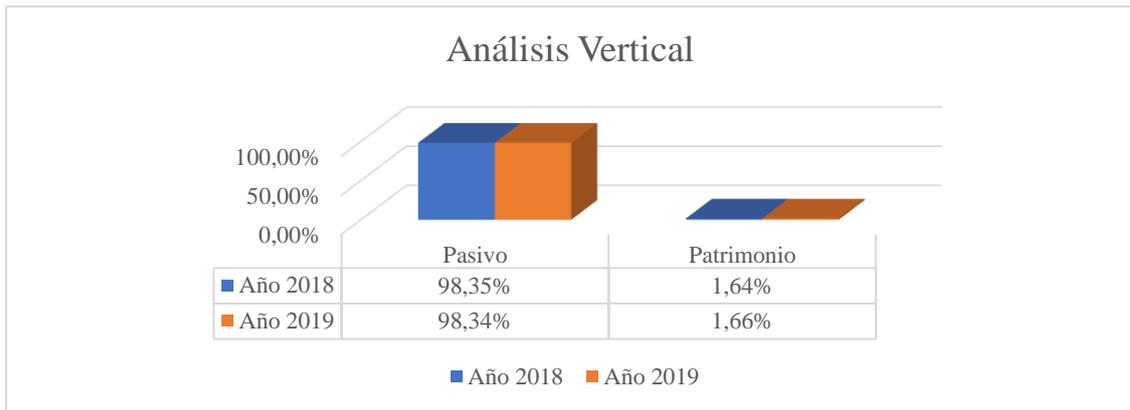


Gráfico 19-3. Análisis vertical del Pasivo + Patrimonio

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

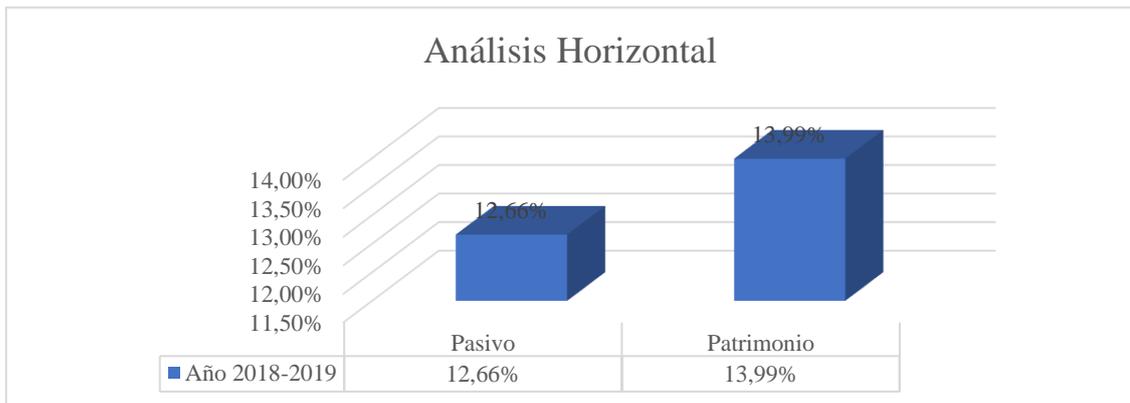


Gráfico 20-3. Análisis horizontal del pasivo + patrimonio

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y análisis

Según los gráficos 21-3 y 22-3, El total pasivo representa el 98,35% en el año 2018, manteniéndose en el año 2019 con 98,34%, mientras que el total patrimonio representa un 1,64% en el año 2018 aumentando 1,66% en el año 2019; En el análisis horizontal aumento del año 2018 al 2019 de un 12,66%, mientras que el patrimonio también aumento un 13,99% del año anterior. La cooperativa tienen un sobreendeudamiento en su pasivo debido a su giro de negocio, ya que las obligaciones con el público representan un 63,29% del total pasivo + patrimonio.

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS

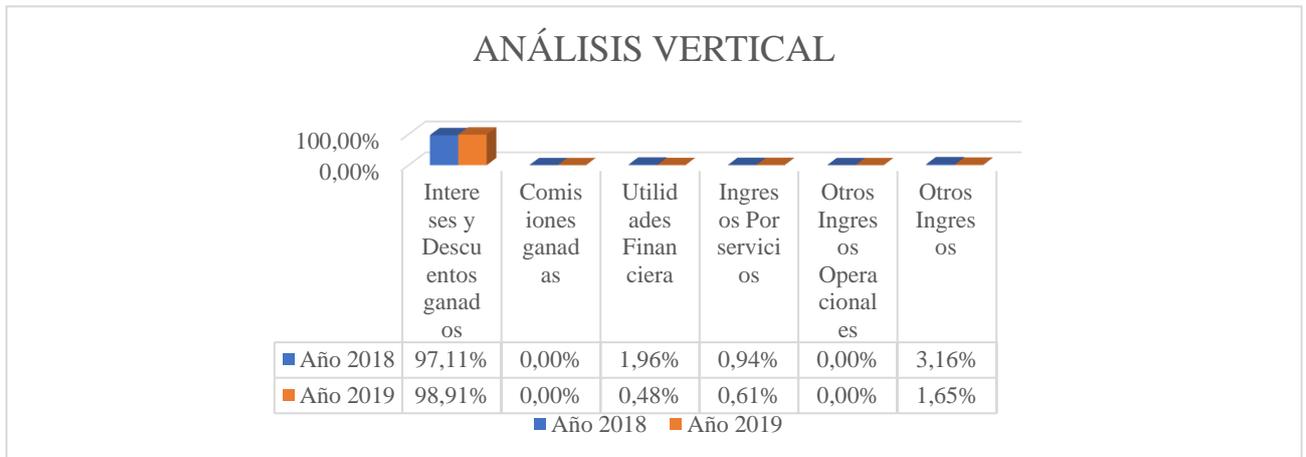


Gráfico 21-3. Análisis vertical de la cuenta ingresos

Fuente: Tabla 19-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

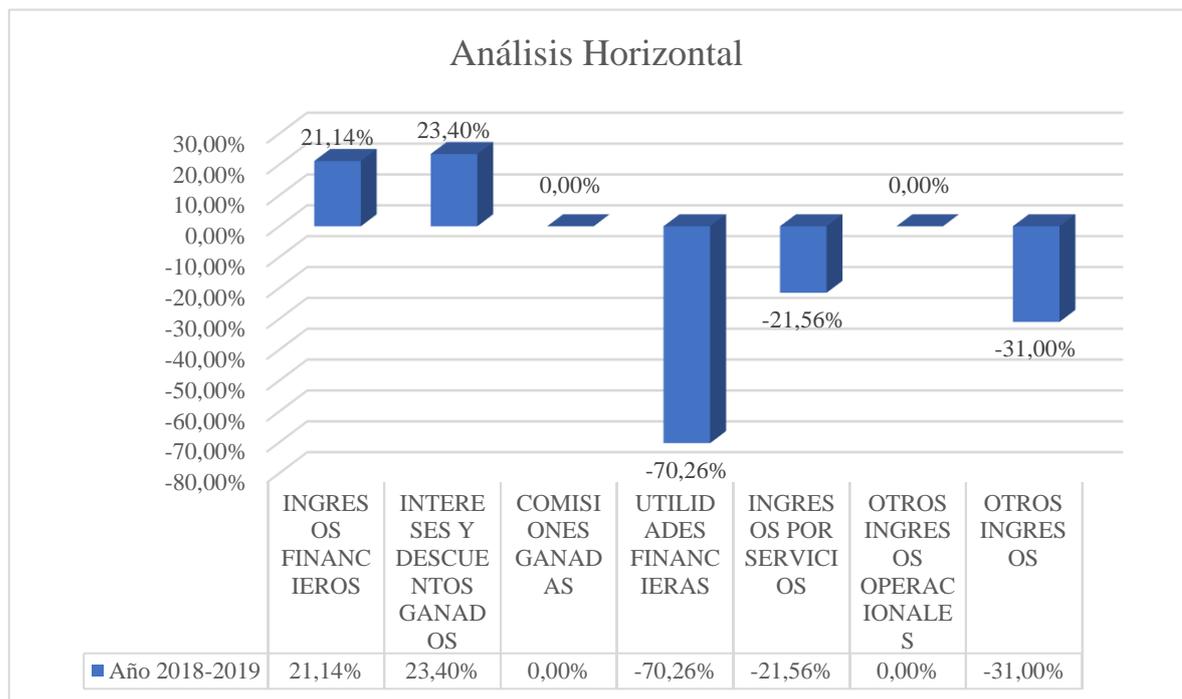


Gráfico 22-3. Análisis horizontal de las cuentas más representativas de ingresos.

Fuente: Tabla 19-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y Análisis

Según los gráficos 23-3 y 24-3, los ingresos más significativos fue por ingresos financieros ya que representa el 97,11% en el año 2018 aumentando un 98,91% en el 2019 del total ingresos;

Según el análisis horizontal, las utilidades financieras disminuyeron un -70,26% del año anterior, por lo que se debería analizar los factores que incidieron , y a su vez los ingresos por servicios también disminuyeron del 2018 al 2019 un -21,56%, y otros ingresos disminuyó -31% por lo que se necesitan crear estrategias para ayudar a mitigar estos valores.

GASTOS

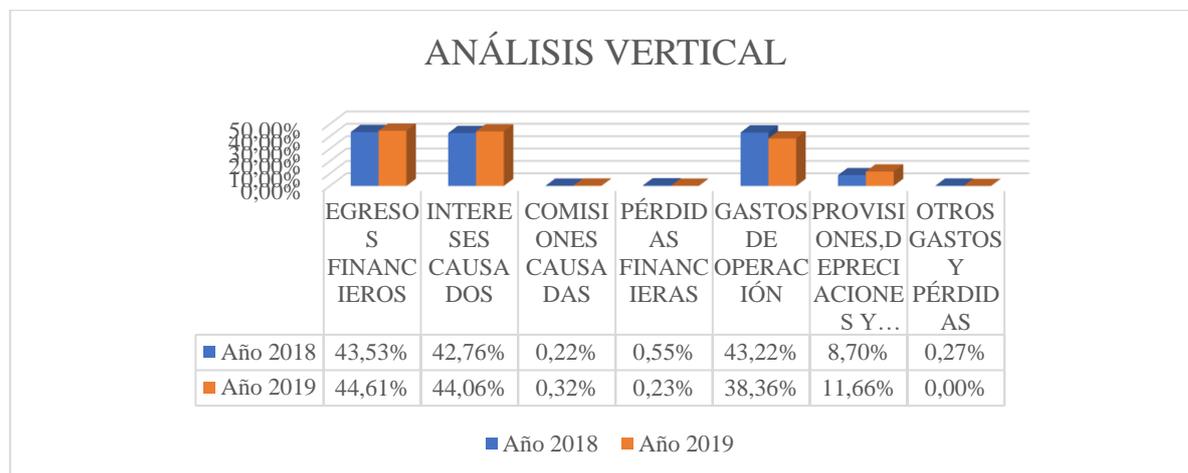


Gráfico 23-3. Análisis vertical de las cuentas más representativas de la cuenta gastos

Fuente: Tabla 19-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

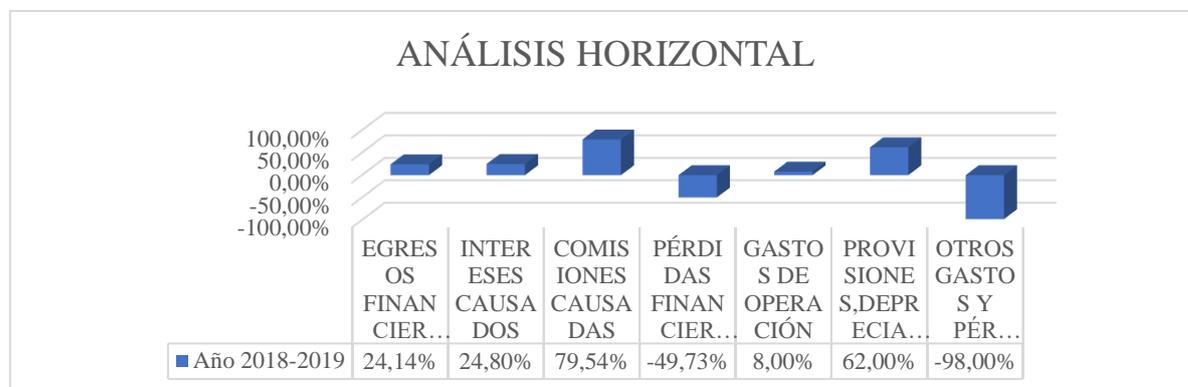


Gráfico 24-3. Análisis horizontal de las cuentas más representativas de la cuenta gastos.

Fuente: Tabla 19-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Interpretación y Análisis

Según como se observa en los gráficos N°23 y N°24, los gastos más representativos son la cuenta intereses causados en el año 2018 con 42,76% ascendiendo el 2019 con 44,06% del total de ingresos y la cuenta gastos de operación que representa el 43,22% en el 2018, disminuyendo favorablemente a 38,36% en el año 2019; Según el análisis horizontal los egresos financieros aumentaron del 2018 al 2019 un 24,14%, las comisiones causadas con un aumento un 79,54%,

esto se debe que los socios han incumplido o se han atrasado en los pagos o por que la cooperativa no procura en mantener sus cuentas de ahorros, la cuenta provisiones, depreciaciones y amortizaciones aumentaron un 62,00%, debido a que la cooperativa necesita garantías al otorgar préstamos, debido al riesgo en caso de no pagar dichas obligaciones el socio, la cuenta pérdidas financieras disminuyen favorablemente su valor a un -49,73% y también la cuenta otros gastos y perdidas que disminuye su valor a -98,00.

3.4.3.3 Estructura económica y financiera

Tabla 20-3: Estructura económica y financiera

ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA											
ACTIVOS	Activos corrientes	Valores 2018	%	Valores 2019	%	PASIVOS	Pasivos corrientes	Valores 2018	%	Valores 2019	%
		13.809.185,02	59,34	16.814.905,85	64,12			15.377.136,91	67,17	16.742.937,17	64,93
Activos no corrientes	9.462.014,12	40,66	9.407.422,94	35,88	Pasivos no corrientes	7.512.393,83	32,82	9.044.324,82	35,07		
Total activos	23.271.199,14	100	26.222.328,79	100	Patrimonio	381.668,40	1,66	435.066,80	1,68		
					Total Pasivo y Patrimonio	22.889.530,74	100	25.787.261,99	100		

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.3.4 Razones Financieras

Tabla 21-3: Indicadores de liquidez

INDICADORES	FÓRMULAS	2018	2019	INTERPRETACIÓN
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Fondo de Maniobra	CT= AC-PC	-\$1.567.951,89	\$ 71.968,68	La empresa en el año 2018 no cuenta con un capital de trabajo, luego de haber cubierto sus pasivos a corto plazo, obteniendo un valor negativo de -\$1567951,89, pero en el año 2019 tiene un capital de trabajo de \$71968,68
Liquidez corriente	PL=AC/PC	\$ 0,90	\$ 1,00	En el año 2018 la empresa cuenta con 0,90 centavos, por cada dólar, por lo que la empresa no puede cubrir a sus acreedores o proveedores a corto plazo, representa-\$1567951,89. Mientras que en el periodo 2019, por cada dólar que la empresa adeuda hace con su acreedores o proveedores a corto plazo paga el dólar y hace frente a sus obligaciones a corto plazo.
Prueba Super ácida	PS=Efectivo/Pasivo corriente	0,01	0,01	Es indicador nos permite saber si disponemos de capital para afrontar nuestras deudas a corto plazo por lo que no se cumple con las obligaciones a corto plazo ya que lo ideal sería contar 0,5.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 22-3: Indicadores de actividad u operación

INDICADORES DE ACTIVIDAD U OPERACIÓN				
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Rot. Act. = Ventas/ Activo	\$ 0,09	\$ 0,09	En el periodo 2019; este indicador nos menciona que para alcanzar el 100% de las ventas se usó o se roto 0.09 veces el total de los activos.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	Rot. CxC=Ventas cred. /CxC	122,49	122,18	Durante el ejercicio 2019; la empresa recupero o roto sus cuentas por cobrar 122,18 veces. Mientras en el ejercicio 2018 roto 122,49
PERIODO DE CUENTAS POR COBRAR	Días CxC = 365/Rot. CxC	2,98	2,99	Durante el periodo 2019; La empresa recupero sus cuentas por cobrar cada 2,99 días.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 23-3: Indicadores de rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD				
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta/Ventas	\$ 0,56	\$ 0,55	La empresa en el 2019; por cada dólar que facturó obtuvo aproximadamente 0,55 centavos de utilidad. Disminuyendo del año anterior que tenía 0.56 centavos de utilidad.
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad neta/Ventas	\$ 0,05	\$ 0,05	La empresa en el 2019; por cada dólar que facturó obtuvo aproximadamente 0,05 centavos disponibles para los accionistas. Manteniéndose igual del año anterior.
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	(Utilidad Netas/Activos) *100	0,39%	0,49%	La empresa tiene una rentabilidad 0,49% en el año 2019 aumentando del año anterior, que tenía una utilidad del 0,39%, observando un buen manejo de los recursos financieros.
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	(Utilidad Neta/Patrimonio) *100	23,64%	29,65%	La empresa tiene una rentabilidad sobre el patrimonio un 29,65 % aumentando notablemente del año anterior que tenía 23,64%.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 24-3: Indicadores de endeudamiento

INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento del Activo	Total Pasivo/Total Activo	98%	98%	Del total de activos en el periodo 2019 la empresa tiene un financiamiento con tercero de 98%. El endeudamiento de la empresa se mantiene constante en ambos periodos.
PATRIMONIO A ACTIVO	Patrimonio/Total Activo	1,64%	1,66%	Del total de activos en el periodo 2019 la empresa tiene un financiamiento con fondo propios de 1,66%, aumentando del año anterior que tenía 1,64%.
ACTIVO A PASIVO	Total Activo/Total Pasivo	1,02	1,02	Para alcanzar el 100% de los activos en el periodo 2019 la empresa necesitó 1,02 veces del total del pasivo. Se mantiene constante en ambos periodos.
ACTIVO A PATRIMONIO (APALA.)	Total Activo/Patrimonio	60,97	60,27	Para alcanzar el 100% de los activos en el periodo 2019 la empresa necesitó 60,27 veces del total del patrimonio.

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.4.4 Misión Financiera

Ofrecer excelentes productos y servicios financieros con altos estándares de calidad, a través de un equipo de trabajo comprometido con las diversas necesidades de los clientes y socios, brindado asesoría personalizada, rápida y oportuna.

3.4.5 Visión Financiera

Ser la entidad financiera líder en el mercado, con un manejo eficiente y eficaz de la gestión financiera, logrando su fidelidad al satisfacer las necesidades de nuestros clientes y socios con nuestros productos y servicios financieros con altos estándares de calidad, incrementando la rentabilidad y contribuyendo con el desarrollo económico y social al país.

3.4.6 Políticas, objetivos, estrategias y metas financieras

Tabla 25-3: Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivos	Estrategias	Metas	Políticas	Proyecto
Disminuir la cartera de créditos vencidos.	Desarrollar un manual de procedimientos de recuperación de cartera.	Establecer mejores políticas y procedimientos para la recuperación de cartera de créditos otorgados.	Disminuir el índice de morosidad actual de la cooperativa.	Manual de procedimientos de recuperación de cartera.
Incrementar la cartera de créditos.	Mejorar los procesos de crédito de forma rápida y oportuna a través de un manual de concesión de créditos.	Establecer mejores políticas y procedimientos para incrementar un 25% la cartera de créditos.	Aumentar la colocación de los productos y servicios financieros de la cooperativa	Manual de procedimientos concesión de créditos.

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 26-3: Perspectiva de atención y servicio al cliente

PERSPECTIVA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE				
Objetivos	Estrategias	Metas	Políticas	Proyecto
Promocionar los productos y servicios financieros.	Desarrollar un plan de marketing.	Captar un 15% más de clientes y socios al ingresar a nuevos mercados.	Incrementar el número de clientes y socios actuales de la empresa.	Aplicación de Publicidad en redes sociales
Brindar una mejor atención y asesoría personalizada	Desarrollar un plan de capacitación al personal.	Incrementar la fidelidad de los socios y clientes logrando disminuir un 2% de socios inactivos.	Mejorar la atención y los servicios de la cooperativa.	Plan de capacitación al personal

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 27-3: Perspectiva de control interno

PERSPECTIVA DE CONTROL INTERNO				
Objetivos	Estrategias	Metas	Políticas	Proyecto
Mejorar la gestión de cobros.	Desarrollar un manual de procedimientos de recuperación de cartera.	Implementar nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión de cobro	Implementar procedimientos adecuados para cumplir con la gestión de cobros.	Manual de procedimientos de recuperación de cartera
Diseñar procedimientos Para mejorar la concesión de créditos	Mejorar los procesos a través de un manual de concesión de créditos.	Implementar mejores estrategias que para la concesión de créditos.	Implementar procedimientos adecuados para la concesión de Créditos.	Manual de procedimientos concesión de créditos

Realizado por: Pinzón, J.2020

Tabla 28-3: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Objetivos	Estrategias	Metas	Políticas	Proyecto
Comunicar e implementar las herramientas de gestión financiera	Plan de capacitación en las herramientas de gestión financiera.	Contribuir con el conocimiento del personal para mejorar los procedimientos en la gestión financiera.	Proporcionar herramientas de gestión financiera en el personal de la cooperativa.	Plan de capacitación al personal
Mejorar el nivel de conocimiento del personal del área de crédito	Plan de capacitación en la concesión de créditos.	Mejorar la gestión en el área de crédito evitando la morosidad.	Mejorar de forma eficiente y eficaz el área de crédito la cooperativa.	Plan de capacitación al personal

Realizado por: Pinzón, J.2020

3.5 Organización

3.5.1 Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

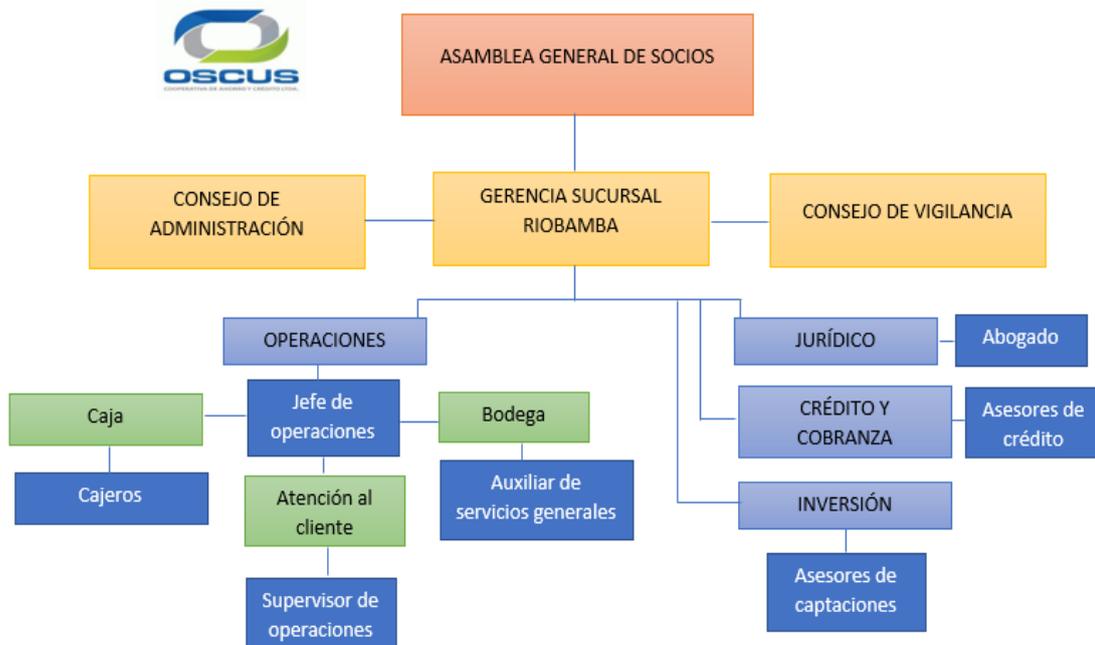


Gráfico 25-3. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

3.5.2 Manual de funciones

Se describen las siguientes funciones del personal encargado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., en los siguientes cuadros.

Tabla 29-3: Manual de funciones departamento de Gerencia

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Gerencia	
Cargo: Gerente	
Misión: Dirigir, coordinar, administrar y gestionar el funcionamiento de la cooperativa.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Ser el representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.• Tomar decisiones importantes de diferentes asuntos vitales de la cooperativa.• Responsable de administrar y dirigir los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución.• Cumplir con las normas y políticas de la cooperativa.• Supervisar y dirigir a los colaboradores para que cumpla con el procedimiento operativo.• Cumplir con el presupuesto otorgado por parte de los Administrativos.• Supervisar la atención al público.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Estudios profesionales relacionados en finanzas, administración, contabilidad o carreras afines.• Máster en administración y dirección de empresas o afines.• Experiencia de 4 años en adelante• Nivel de Inglés intermedio• Edad de 25 a 50 años

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 30-3: Manual de funciones departamento jurídico

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Jurídico	
Cargo: Abogado	
Misión: Asesorar, patrocinar y dirigir las causas y procesos jurídicos de la cooperativa.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Dirigir requerimientos de organismos de control• Supervisar y verificar la atención y respuesta a requerimientos de organismos de control, autoridad competente y diferentes instituciones del sector público.• Asesorar y absolver consultas de los organismos de control, autoridades competentes, clientes y personal de la cooperativa en asuntos de orden jurídico y legal.	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel DERECHO• Edad entre 25 a 50 años.• Experiencia 3 a 4 años en cargos similares• Conocimientos: Legislación laboral, manejo de trámites legales, administrativos y judiciales.	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 31-3: Manual de funciones departamento operativo

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Operativo	
Cargo: jefe de operaciones	
Misión: Supervisar y ejecutar los procesos que aseguren el registro oportuno de las diferentes transacciones generadas en la empresa, con el propósito de asegurar la elaboración del conjunto de estados financieros.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo de los procesos relativos a la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la Empresa.• Brindar ayuda a la Gerencia con el fin de mejorar y supervisar procesos que permitan incrementar la productividad del personal optimizando los recursos.• Gestión y control de inventarios.• Manejar indicadores comerciales, control de presupuesto, creación, control de políticas, procedimientos y métodos de trabajo.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Título de Tercer o cuarto nivel en carreras afines a administración, dirección, gestión de empresas, logística y operaciones.• Nivel de Inglés intermedio• Edad entre 25 a 50 años.• Experiencia 3 a 4 años en cargos similares

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 32-3: Manual de funciones departamento de crédito y cobranza

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Crédito y Cobranza	
Cargo: Asesor de crédito	
Misión: Cumplir con el compromiso de brindar un servicio al cliente de calidad que impulse la estrategia de fidelización de clientes, cumplir con la meta presupuestada asignada generando nuevos clientes, administrar su cartera y realizar gestión de cobranza.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Análisis y colocación de crédito (microcrédito, consumo e hipotecario)• Creación de cartera según la zona asignada.• Administración y gestión adecuada de la cartera de clientes y gestión de mora.• Promoción en nuevos mercados los productos financieros que posee la institución.• Análisis de documentos y asesoramiento de créditos.• Atención al cliente.	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Estudios de tercer nivel finalizados en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Comercial o afines.• Experiencia mínimo 2 años en cargos similares.• Trabajo 80% campo, 20% oficina.• Inglés intermedio• Edad entre 25 a 50 años.	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 33-3: Manual de funciones departamento de inversión

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Inversión	
Cargo: Asesor de inversiones	
Misión: Realizar la captación de recursos a la vista a través de una negociación eficiente, apalancando el cumplimiento de metas institucionales, brindando un servicio de excelencia.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente y aperturas de cuentas.• Realizar captación de fondos a través de pólizas de inversión a plazo fijo.• Gestionar las renovaciones y cancelaciones de los depósitos a plazo fijo.• Buscar clientes potenciales por medio de visitas y realizar nuevas operaciones de captaciones de fondos.• Asesor a socios y potenciales clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.• Elaborar reportes periódicos de la gestión de inversiones.	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Estudios de tercer nivel finalizados en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Comercial o afines.• Experiencia mínimo 2 años en cargos similares.• Nivel de Inglés intermedio• Edad entre 25 a 50 años.	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 34-3: Manual de funciones departamento caja

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Caja	
Cargo: Cajero	
Misión: Manejar la recaudación de ingresos y cancelación de pagos que correspondan a través de caja.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Apertura de caja• Atender al cliente mediante la ejecución de las transacciones• Ingreso de cobros efectivo, cheque y tarjeta de crédito• Cuadros de efectivo para depósitos bancarios.• Facturación• Manejo fondo caja rotativo
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de tercer nivel finalizados en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Comercial o afines.• Experiencia mínimo 2 años en cargos similares.• Nivel de Inglés intermedio• Edad entre 21 a 35 años.• Excelente presencia

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 35-3: Manual de funciones Departamento Operativo

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Operativo	
Cargo: Supervisor operativo	
Misión: Supervisar, monitorear y controlar el proceso de asignación, generación y seguimiento de informes, cumplimiento los requerimientos internos establecidos, políticas y marco regulatorio vigente.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Solventar o direccionar quejas, reclamos y sugerencias que presentan los socios y clientes.• Controlar y manejar la caja chica de la oficina de acuerdo a las políticas establecidas.• Ingresar la información relativa a las operaciones de crédito.• Formalizar los documentos de las operaciones de crédito previo al desembolso.• Realizar la custodia de documentos de carpetas de crédito, pagarés, hipotecas.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de tercer nivel finalizados en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Comercial o afines.• Experiencia mínimo 1 años en cargos similares.• Nivel de Inglés intermedio• Edad entre 21 a 35 años.• Excelente presencia

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 36-3: Manual de funciones departamento de Bodega

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Bodega	
Cargo: Auxiliar de servicios generales.	
Misión: Suministrar información clara, completa y veraz sobre todas las actividades/tareas/diligencias encomendadas.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la logística de transporte para traslado de personal a diferentes áreas.• Encargado de administrar y gestionar los documentos de los socios.• Limpieza y mantenimiento del edificio.• Encargado de solucionar problemas de todos los colaboradores de la institución.• Recepcionista de los paquetes y encomiendas de la cooperativa• Realizar funciones del área de servicios generales con la finalidad de garantizar la calidad del servicio.• Entrega y recepción de materiales y documentos de los diferentes clientes o proveedores.• Realizar trámites en los diferentes entes gubernamentales y privados.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Título de bachiller.• Experiencia mínimo 1 años en cargos similares.• Edad entre 21 a 35 años.• Licencia para conducir

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Tabla 37-3: Manual de funciones departamento de seguridad

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”	
Manual de funciones	
Departamento: Seguridad	
Cargo: Guardia.	
Misión: Vigilar, asegurar y salvaguardar a las personas, instalaciones y activos de la cooperativa.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Tomar reporte de novedades de la empresa• Hacer cumplir exigencias requerida por gerencia.• Controlar sistema de vigilancia.• Reportar novedades criticas• Registrar actividades en bitácora	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Licencia de Conducir TIPO B o MAS• Indispensable (Curso de Reentrenamiento del Ministerio del Interior)• Experiencia mínima 2 AÑOS (GUARDIA DE SEGURIDAD)• Buena escritura• Documentación en regla (certificados laborales y personales.)• Estatura mínima 1.65• Conocimientos en seguridad y vigilancia• Disponibilidad de trabajo inmediato• Bachiller (acta de grado indispensable)• Edad desde 25 hasta 45 años• Servicio Militar opcional• Sexo: Masculino	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

3.5.3 *Desarrollo de estrategias financieras*

3.5.3.1 *Manual de procedimientos en la concesión de créditos.*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.				
	Manual de procedimientos para concesión de créditos de la cooperativa.	Pág.	1	de 8

CONTENIDO DEL MANUAL

- A. Misión institucional
- B. Visión institucional
- C. Objetivo Social
- D. Valores y principios
- E. Objetivos de manual de procedimientos
 - Objetivo General
 - Objetivo Específico
- F. Políticas para la concesión de créditos.
- G. Requisitos para la concesión de Créditos para la cooperativa
- H. Procedimientos para la concesión de créditos para la cooperativa.
- I. Flujograma de Procedimientos.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.				
	Manual de procedimientos para concesión de créditos de la cooperativa.	Pág.	2	de 8

A. Misión institucional

Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y la comunidad, ofreciendo productos financieros y servicios eficientes e innovadores.

B. Visión institucional

Ser una Cooperativa de excelencia que crece con responsabilidad social.

C. Objetivo Social

Asumimos el compromiso de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a nuestros Socios y Clientes, así como el cumplimiento de los requisitos aplicables, sustentados en la cultura organizacional, el mejoramiento continuo, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; con un equipo humano calificado y permanente innovación organizacional.

D. Valores y principios

Valores

La Cooperativa se basará en los valores universales del cooperativismo:

- Ayuda mutua: Logro de metas comunes.
- Responsabilidad: Calidad y eficiencia en la gestión corporativa.
- Democracia: Gobierno Participativo.
- Igualdad: Mismos derechos y obligaciones.
- Equidad: Reconocimiento del esfuerzo de manera justa y equilibrada.
- Solidaridad: Compromiso con sus asociados y comunidad.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.



Manual de procedimientos para concesión de créditos de la cooperativa.

Pág. 3 de 8

Principios:

La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

E. Objetivos de manual de procedimientos

- *Objetivo General*

Brindar una guía práctica para los colaboradores, permitiendo mejorar los procedimientos en la concesión de créditos de una forma ágil y segura, incrementando el número de créditos otorgados en la cooperativa.

- *Objetivos específicos*

- Establecer políticas al personal de crédito de la cooperativa para mejorar los requisitos en la concesión de créditos a los socios.
- Mejorar los procedimientos para la concesión de créditos de la cooperativa de forma rápida y segura.
- Desarrollar e implementar un manual de procedimientos para la concesión de créditos, incrementando el número de créditos otorgados.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.



**Manual de procedimientos para
concesión de créditos de la cooperativa.**

Pág. 4 **de** 8

F. Políticas de concesión de crédito

1. Brindar al público una atención y asesoría personalizada.
2. Al otorgar el crédito se basará en el cumplimiento de los procesos, requisitos y condiciones establecidos en el mismo, no se receptorán las solicitudes de crédito sino estuvieran respaldadas por toda la documentación que requiera la Cooperativa.
3. La Cooperativa informará a todo el personal de créditos a través de reuniones, correos, etc. sobre los requisitos y documentos que debe presentar un socio para la tramitación de su crédito.
4. En el primer crédito por parte del socio es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación de la información.
5. Es obligación del asesor de Crédito, mantener completa y actualizada la carpeta del socio y los ingresos del socio deberán actualizarse en cada renovación o solicitud del nuevo crédito.
6. Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea verdadera y que la misma contenga en el récord individual del mismo.
7. Para la legalización y liquidación del crédito, deberán estar presente el solicitante, garantes y cónyuge para las firmas respectivas y tendrán que llevar una copia original de la cédula.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.



Manual de procedimientos para concesión de créditos de la cooperativa.

Pág. 5 de 8

G. Requisitos para la concesión de Créditos para la cooperativa

Generales

- Solicitud de crédito
- Edad mínima: 21 años. Edad máxima: 65 años
- Fotocopia a color de la cédula y papeleta de votación actualizados de Socio, cónyuge, (garante, fiador solidario o apoderado en caso de ser necesario).
- Carta de pago de un servicio básico del domicilio del Socio, (garante, fiador solidario o apoderado si es necesario), dentro de los últimos tres meses.
- Justificativo de patrimonio (Copia del impuesto predial, escritura de inmueble y/o certificado de gravámenes, copia de la matrícula de vehículo) en caso de aplicar.

Dependencia Laboral

- Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y el cargo o rol de pagos y mecanizado del IESS del Socio/Cliente, cónyuge y garante si aplica, original o copia certificada por el empleador.
- Justificativos de ingresos extraordinarios del Socio/Cliente, cónyuge y garante si aplica de al menos 6 meses continuos.
- Justificativos de ingresos adicionales (en relación de dependencia/ microempresa).

Microempresa o comercial

- RUC/RISE/Patente municipal/permiso de funcionamiento del negocio/ credencial de actividad de negocio/ facturas de compra/ certificados de casas comerciales/proveedores/ entidades de regulación/entidades de apoyo/ declaraciones del IVA y del impuesto a la renta (últimos 3 meses o del último semestre), entre otros del Socio, cónyuge o en unión de hecho y garantes si aplica.
- Justificativos de ingresos extraordinarios del Socio/Cliente, cónyuge y garante si aplica de al menos 6 meses continuos.
- Justificativos de ingresos adicionales (en relación de dependencia/ microempresa).

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.			
	Manual de procedimientos para concesión de créditos de la cooperativa.	Pág.	6 de 8

H. Procedimientos para la concesión de créditos para la cooperativa.

Actividad 1: Entrevista con el solicitante potencial.

Actividad 2: Verificar el puntaje mínimo en el buró de crédito.

Actividad 3: Dar información de los diferentes créditos y requerimientos que exija la cooperativa.

Actividad 4: Entrega de formularios de solicitud de crédito y requisitos del crédito.

Actividad 5: Recepción y inspección de los formularios y requisitos del crédito.

Actividad 6: Imprime reporte del Buró de crédito y adiciona documentación al expediente.

Actividad 6: Aplica indicadores financieros para determinar capacidad de pago.

Actividad 7: Crear la carpeta del socio.

Actividad 8: Exponer al gerente de la sucursal el crédito para dar el visto bueno

Actividad 9: Visita al solicitante y verificación de la información en caso de primer crédito.

Actividad 10: Procesa la información en el sistema.

Actividad 11: Registro de información aprobada.

Actividad 12: Formaliza la operación

Actividad 13: Cita al socio y garantes (en caso de requerirlos)

Actividad 14: Formalización y verificación de firmas con documentación legal.

Actividad 15: Entrega y desembolso del crédito.

Actividad 16: Archiva la carpeta.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

I. Flujograma de Procedimientos.

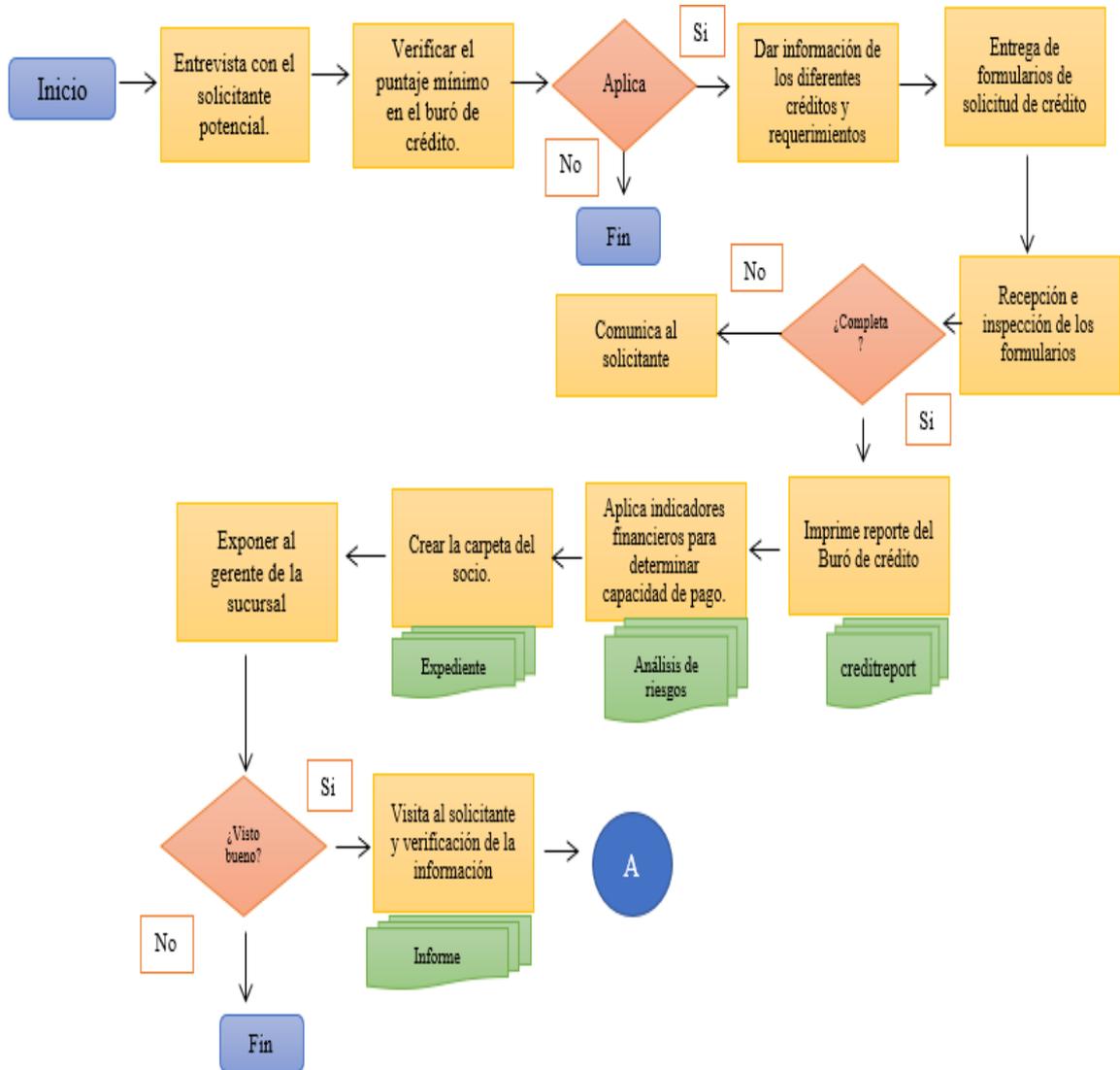


Gráfico 26-3. Flujograma de concesión de créditos

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

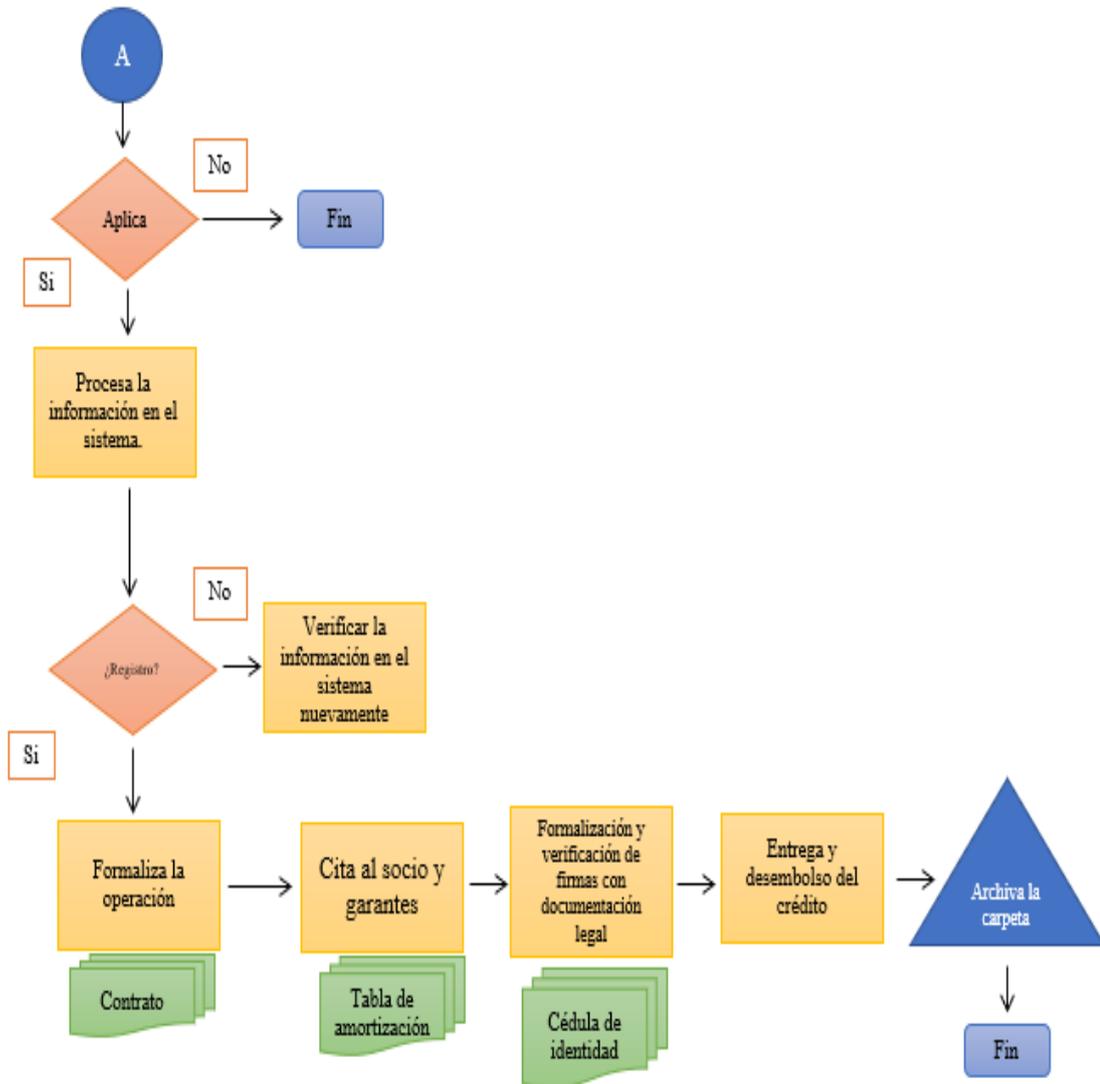


Gráfico 27-3. Flujograma de concesión de créditos II

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

3.5.3.2 *Manual de Procedimientos de recuperación de cartera.*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.				
	Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	Pág.	1	de 7

CONTENIDO DEL MANUAL

- A. Misión institucional
- B. Visión institucional
- C. Objetivo Social
- D. Valores y principios
- E. Objetivos de manual de procedimientos
 - Objetivo General
 - Objetivo Específico
- F. Políticas
- G. Procedimientos para la recuperación de cartera de la cooperativa.
- H. Flujograma para la recuperación de cartera.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.				
	Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	Pág.	2	de 7

A. Misión institucional

Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y la comunidad, ofreciendo productos financieros y servicios eficientes e innovadores.

B. Visión institucional

Ser una Cooperativa de excelencia que crece con responsabilidad social.

C. Objetivo Social

Asumimos el compromiso de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a nuestros Socios y Clientes, así como el cumplimiento de los requisitos aplicables, sustentados en la cultura organizacional, el mejoramiento continuo, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; con un equipo humano calificado y permanente innovación organizacional.

D. Valores y principios

Valores

La Cooperativa se basará en los valores universales del cooperativismo:

- Ayuda mutua: Logro de metas comunes.
- Responsabilidad: Calidad y eficiencia en la gestión corporativa.
- Democracia: Gobierno Participativo.
- Igualdad: Mismos derechos y obligaciones.
- Equidad: Reconocimiento del esfuerzo de manera justa y equilibrada.
- Solidaridad: Compromiso con sus asociados y comunidad.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.			
	Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	Pág.	3
		de	7

Principios:

La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

E. Objetivos de manual de procedimientos

• Objetivo General

Mejorar los procedimientos de recuperación de cartera de forma eficiente y segura, para disminuir la morosidad y aumentar la rentabilidad en la cooperativa.

• Objetivos específicos

- Establecer políticas para mejorar de forma eficiente la recuperación de cartera.
- Definir los procedimientos adecuados al personal para recuperar la cartera de forma segura.
- Desarrollar e implementar un manual de procedimientos para la recuperación de cartera.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.							
	Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.			Pág.	4	de	7

F. Políticas

1. El personal encargado de la gestión de cobranza deberá inspeccionar las cuotas vencidas, mediante el uso de llamadas, mensajes al WhatsApp, Messenger, correos, avisos y visitas en su lugar de trabajo o domicilio para asegurarse con el pago de la misma.
2. El personal encargado de la gestión de cobranza debe proceder de forma pacífica y cordial para llegar a concretar acuerdos que permitan beneficiarse ambas partes.
3. El seguimiento frecuente de las cuotas del socio por parte del Asesor del Crédito y por parte del gerente permite que el cumplimiento puntual del crédito por parte del socio.
4. Los socios morosos deberán ser informados de su situación actual en cada proceso de recuperación de cartera, para lograr concretar acuerdos que beneficien entre las partes.
5. El proceso legal para el cobro de las obligaciones en se efectuará a través del abogado de la institución.
6. El proceso legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que opere la Institución, efectuara a partir del día 100 de vencimiento del crédito.
7. La gestión de cobranza debe ser desde el inicio planificada, coordinada, y organizada con anticipación, para obtener resultados eficientes para la cooperativa.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	



G. Procedimientos para la recuperación de cartera de la cooperativa.

Actividad 1: El personal de crédito deberá generar la lista de los socios deudores que hayan incurrido en mora.

Actividad 2: El personal de crédito tomara acciones de recuperación antes de que se cumpla los 30 días de mora como llamadas, mensajes al WhatsApp, Messenger informando al socio el tiempo de mora y logrando de forma pacífica y cordial establecer una fecha de pago, la cual consta en el siguiente formato:

FECHA	NOMBRES DEL SOCIO	VALOR VENCIDO	DÍA DE MORA	PERSONA QUE CONTESTA	PARENTESCO	FECHA DE COMPROMISO

Actividad 3: El personal de crédito deberá agendar una visita, notificando con un aviso con firma y autorización correspondiente de gerencia, la cual consta en el siguiente formato:

<p>Riobamba, ___ / _____ / 20__</p> <p>Señor(a) _____ Estimado socio</p> <p>En vista de que nuestras acciones a tomar no han sido atendidas, nos dirigimos a usted, para solicitarle la cancelación de los valores adeudados que ascienden a \$_____, interés por mora \$_____ por _____ días de mora.</p> <p>Por lo que le invitamos se acerque a la COAC OSCUS LTDA, para realizar la cancelación y/o llegar a un acuerdo de pago en un plazo de 48 horas. De no atender este último requerimiento, nos veremos en la necesidad de iniciar las acciones judiciales correspondientes, en cuyo caso usted deberá cancelar adicionalmente al valor adeudado, los correspondientes intereses de mora, costos judiciales y honorarios profesionales de nuestros abogados.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____</p>

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.			
	Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	Pág.	6 de 7

Actividad 4: El personal de crédito en conjunto con el gerente luego de haber transcurrido el plazo de 48 horas deberá agendar otra visita, generando otro aviso con firma y autorización correspondiente de gerencia para llegar a una solución.

Actividad 5: Al llegar la cita las partes interesadas, se procede a plantear la forma de pago ya sea esta en efectivo inmediato o a su vez informar al socio las alternativas de pago, en base a garantías ya sean estas documentos o garantías personales, o a su vez a firmar cartas de compromiso.

Actividad 6: Se procederá al cobro esperado y firmar los documentos correspondientes o las cartas de compromiso que testifican el pago de la deuda, del socio con la cooperativa.

Actividad 7: Por el contrario, si el socio no estima pagar de la forma ya propuesta, la cooperativa está en la facultad de por medio de Asesoría Jurídica la misma, que se encargará de todos los trámites correspondientes para el juicio ante las autoridades competentes.

Actividad 8: Socio sin pago pendiente.

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

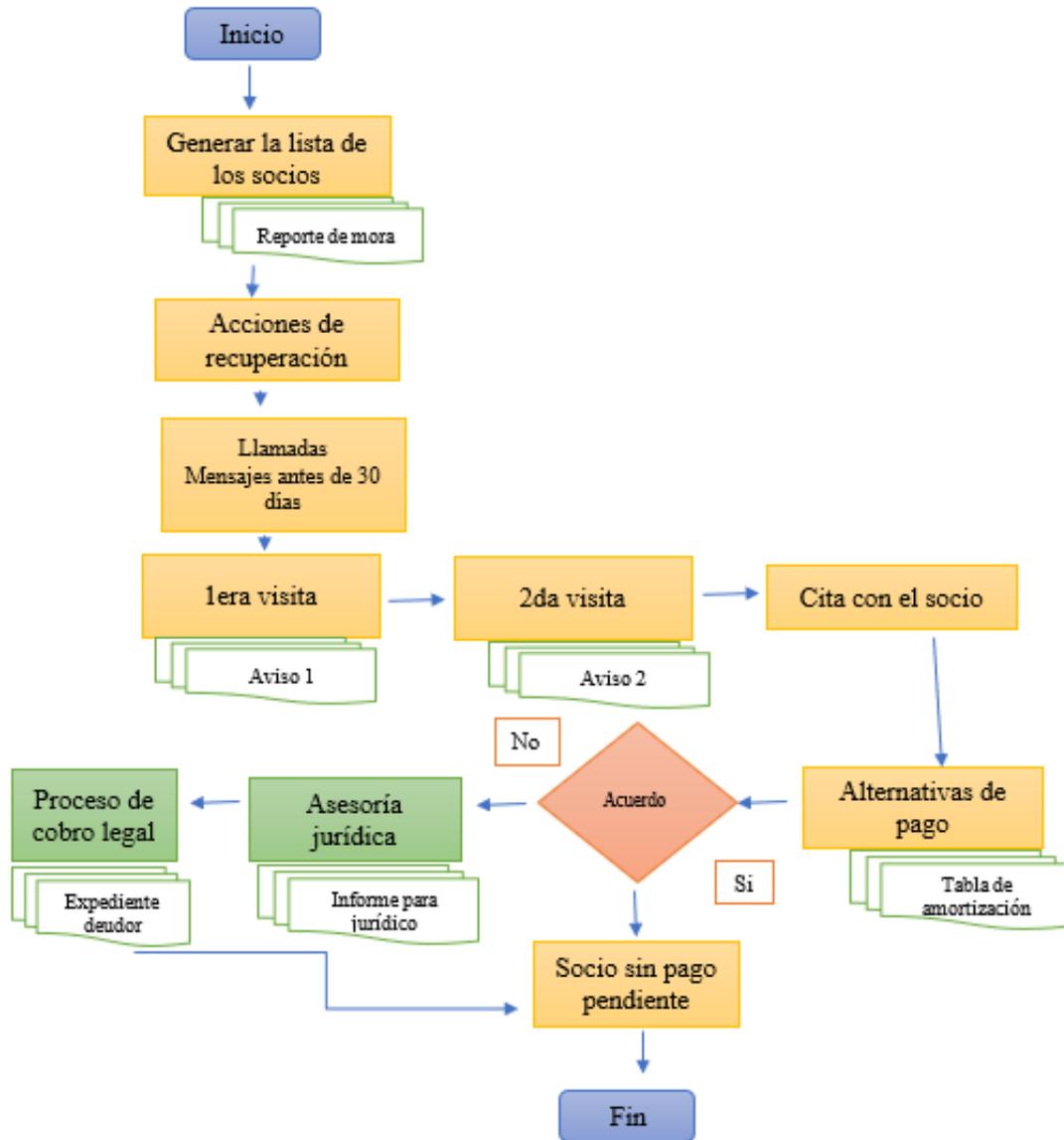


Gráfico 28-3. Flujograma para la recuperación de cartera.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Elaborado:	Jonathan Pinzón
Revisado:	

3.5.3.3 Aplicación de publicidad en redes sociales

A diferencia de la publicidad tradicional, la publicidad por en redes sociales llega a un público objetivo de manera rápida, fácil y segura, segmentando de manera objetiva a que publico llegar sea por edades, profesiones, ubicación geográfica, aficiones, etc.

Hoy en día es indispensable tener presencia en las redes sociales, ya que todo el mundo interactúa con ellas, por lo que realizar una publicidad por este medio es una estrategia que permitirá incrementar los clientes en nuestra empresa, obteniendo una mejor comunicación con las personas con este medio, promocionando nuestra marca y mejorando el prestigio institucional de la empresa.

A continuación, veremos los diferentes medios que podemos publicitar nuestros productos y servicios.

a) Publicidad en Facebook

Facebook es una aplicación con la mayor concentración de 20 millones de personas, por lo que publicitar en esta red permitirá incrementar un mayor número de socios en la cooperativa, gracias a esta aplicación podemos elegir que personas pueden ver nuestro contenido.

Facebook puede segmentar 9 categorías demográficas (que van desde educación hasta edad), 9 de intereses (como ejercicio, estilo de vida, compras y moda) y comportamientos.

Entre los formatos de publicidad de Facebook tenemos:

- **Anuncios de carrusel:** O de cadena de hasta 10 imágenes y un link para cada una.
- **Anuncios con videos:** Sube los videos directamente desde Facebook y no desde YouTube.
- **Anuncios con fotos:** Aprovecha en crear un argumento atractivo que complemente la imagen. Incluye también un llamado a la acción.
- **Anuncios de video presentación:** Ideal si no tienes mucho presupuesto, te permite hacer una pequeña presentación empleando varias imágenes.
- **Anuncios de colección:** Ideal para los Smartphone pues al abrir una imagen te lleva a una página que permite comprar sin dejar de estar en Facebook.
- **Anuncios lienzo:** abarca toda la pantalla e incluye fotos y video.

b) Publicidad en Instagram

Instagram es una aplicación con mayor acogida en publicidad que Facebook y Twitter, esta aplicación permite usar imágenes desde el comienzo por lo que nuestra publicidad debe impactar a los usuarios.

Entre los formatos que tenemos en Instagram son:

- **De imagen única:** Enseña una sola imagen e incluye un botón para pedir más información o guiar alguna información adicional.
- **De carrusel:** Puedes usar 5 imágenes que se van cambiando.
- **Video:** No puede durar más de un minuto, llevara la contabilidad de las veces que se ha visto.
- **Reproducción de imágenes:** Es una combinación del anuncio de imagen única y el de carrusel.
- **Stories:** Puedes usar un video o imagen y un llamado a la acción. Si quieres “ver más” hay que deslizar la pantalla hacia arriba.

c) Publicidad en Twitter

Twitter es una aplicación con más de 300 millones de usuarios, permitiendo ser un gran medio de comunicación en esta época, permitiéndonos llegar a un nuevo mercado.

Entre los formatos de publicidad de Twitter tenemos:

- **Cuentas promocionadas:** Solo pagarás cuando obtengas un nuevo seguidor por promoción.
- **Tweets promocionados:** Permite aumentar el alcance y consolidar nuestro objetivo.
- **Tendencias promocionadas:** Pagas para que tu hashtag sea trending topic en tu país.

3.5.3.4 Plan de capacitación

a) *Objetivo*

Organizar un plan que defina las capacitaciones necesarias para el personal de la institución COAC OSCUS LTDA, que incorporen temas en gestión financiera y atención al público.

b) *Alcance*

Será aplicable para todos los empleados, directivos y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa.

c) *Responsabilidades*

Tabla 38-3: Responsabilidades

<i>RESPONSABILIDADES</i>		
<i>Consejo de administración</i>	<i>Gerencia</i>	<i>Crédito y Cobranza</i>
<ul style="list-style-type: none">• Aprobar el plan de capacitación.• Asignar los recursos necesarios para la ejecución de actividades.• Inspeccionar el cumplimiento de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar los recursos propuestos para las actividades.• Establecer el cronograma para cumplir con las actividades.• Participar en las actividades.	<ul style="list-style-type: none">• Asistir a las fechas asignadas de las capacitaciones.• Participar activamente en las actividades propuestas.• Realizar un examen de conocimiento adquirido

Realizado por: Pinzón, J. 2020

A continuación, se presenta el plan de capacitación:

Tabla 39-3: Plan de capacitación

NOMBRE:		Plan de capacitación											
OBJETIVO:	Organizar un plan que defina las capacitaciones necesarias para el personal de la institución COAC OSCUS LTDA, que incorporen temas en gestión financiera y atención al público.												
RESPONSABLE:	Consejo de administración, Gerencia, Crédito y Cobranza												
TIEMPO:	4 meses												
ALCANCE:	Será aplicable para todos los empleados, directivos y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa.												
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Útiles de oficina • Espacio físico • Alimentación 												
FINANCIAMIENTO:	Propio												
ACTIVIDADES	MESES												
	E	F	M	A	M	J	L	A	S	O	N	D	
1. Determinar las necesidades de capacitación en ámbitos de gestión financiera y atención al público.													
2. Desarrollar un plan de capacitación.													
3. Organizar el cronograma para las capacitaciones,													
4. Determinar el presupuesto para el plan de capacitaciones.													
5. Contratación y evaluación de capacitadores.													
6. Aprobación del plan de capacitación.													
7. Implementación del plan de capacitación.													
8. Evaluación al personal													

Realizado por: Pinzón, J. 2020

3.5.4 Recursos y presupuestos

Los proyectos estratégicos propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.:

Tabla 40-3: Recursos y presupuestos de los proyectos estratégicos

ESTRATEGIA	DETALLE	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS	VALOR
Manual de procedimientos para concesión de créditos.	Elaboración de un manual de procedimientos	1 mes	Gerencia	Propios	0,00\$
Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	Elaboración de un manual de procedimientos.	1 mes	Gerencia	Propios	0,00\$
Publicidad en redes sociales	Publicidad en Facebook	1 semana	Departamento de marketing	Propios	50,00\$
	Publicidad en Instagram	1 semana	Departamento de marketing	Propios	50,00\$
	Publicidad de en Twitter	1 semana	Departamento de marketing	Propios	50,00\$
Plan de capacitación	Elaboración de un plan de capacitación.	1 mes	Gerencia	Propios	2,550,00\$
TOTAL					2,700,00 \$

Realizado por: Pinzón, J. 2020

3.6 Dirección

3.6.1 Tipos de dirección

- ✚ **Dirección administrativa alta o global:** En esta dirección esta encargada la Asamblea general de socios, el consejo de administración de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., los cuales son los que toman las decisiones y se encargan de planificar todas las estrategias e implementarlas a mediano y largo plazo que contribuyan a la cooperativa.
- ✚ **Dirección administrativa intermedia:** En esta dirección está enfocada en el área de gerencia donde se encargará de aplicar todas las estrategias y decisiones que envíen el área superior, permitiendo aplicar métodos para llegar al cumplimiento de los objetivos
- ✚ **Dirección administrativa de nivel operacional:** En esta dirección se enfoca a todo el personal que forman en el organigrama, es decir jefes operativos, asistentes asesores de crédito y cobranzas, asesores de crédito, asistentes operativos, cajeros y guardias en el cual se dedicaran a todas las actividades planeadas, regirse en presupuestos y llegar a las metas que proponga la gerencia, llegando a cumplir todos los objetivos propuestos.

3.6.2 Plan de ejecución de estratégicas

Las estrategias propuestas serán desarrolladas y aplicadas, según la siguiente planificación:

Tabla 41-3: Plan de ejecución de estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MEDIOS DE COMPROBACIÓN
Manual de procedimientos para concesión de créditos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de procedimientos. 2. Aprobación por el gerente. 3. Aplicar al personal de crédito y cobranzas 	<p>Gerencia</p> <p>Personal de Crédito y Cobranza</p>	<p>-Manual de procedimientos.</p> <p>-Carpeta del socio</p>
Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de procedimientos. 2. Aprobación por el gerente. 3. Aplicar al personal de crédito y cobranzas 	<p>Gerencia</p> <p>Personal de Crédito y Cobranza</p>	<p>-Manual de procedimientos</p> <p>-Reporte de morosos</p> <p>-Registro de llamadas</p> <p>-Registro de avisos</p>
Publicidad en redes sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de diferente publicidad en las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. 2. Presentación de la propuesta. 3. Aprobación para aplicar la publicidad. 4. Implementación de la publicidad. 	<p>Gerencia</p> <p>Departamento de marketing</p>	<p>-Reportes electrónicos</p>
Plan de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de capacitación en ámbitos de gestión financiera y atención al público. 2. Desarrollar un plan de capacitación. 3. Organizar el cronograma para las capacitaciones, 4. Determinar el presupuesto para el plan de capacitaciones. 5. Contratación y evaluación de capacitadores. 6. Aprobación del plan de capacitación. 7. Implementación del plan de capacitación. 8. Evaluación al personal 	<p>Gerencia</p> <p>Consejo de administración</p>	<p>-Plan de capacitación</p> <p>-Contrato</p> <p>-Evaluación al personal</p>

Realizado por: Pinzón, J. 2020

Para la aplicación se desarrollará un cronograma que permitirá determinar el tiempo de ejecución de las estrategias propuestas.

Tabla 42-3: Ejecución de las estrategias propuestas

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	ELABORACIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN
Manual de procedimientos para concesión de créditos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de procedimientos. 2. Aprobación por el gerente. 3. Aplicar al personal de crédito y cobranzas 	<p>- Agosto</p> <p>- Septiembre</p> <p>- Octubre</p>	Dos meses para elaboración y aplicación.
Manual de procedimientos para Recuperación de cartera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de procedimientos. 2. Aprobación por el gerente. 3. Aplicar al personal de crédito y cobranzas 	<p>- Agosto</p> <p>- Septiembre</p> <p>- Octubre</p>	Tres meses para elaboración y aplicación.
Publicidad en redes sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de diferente publicidad en las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. 2. Presentación de la propuesta. 3. Aprobación para aplicar la publicidad. 4. Implementación de la publicidad. 	<p>- Agosto</p> <p>- Septiembre</p> <p>- Septiembre</p> <p>- Septiembre</p>	Dos meses para elaboración y aplicación.
Plan de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de capacitación en ámbitos de gestión financiera y atención al público. 2. Desarrollar un plan de capacitación. 3. Organizar el cronograma para las capacitaciones. 4. Determinar el presupuesto para el plan de capacitaciones. 5. Contratación y evaluación de capacitadores. 6. Aprobación del plan de capacitación. 7. Implementación del plan de capacitación. 8. Evaluación al personal 	<p>- Julio</p> <p>- Julio</p> <p>- Julio</p> <p>-Julio</p> <p>-Agosto</p> <p>-Agosto</p> <p>-Agosto</p> <p>-Septiembre</p>	Tres meses para elaboración y aplicación.

Realizado por: Pinzón, J. 2020

3.7 Control

El control del modelo de gestión financiera se basa en el Balance Score Card:

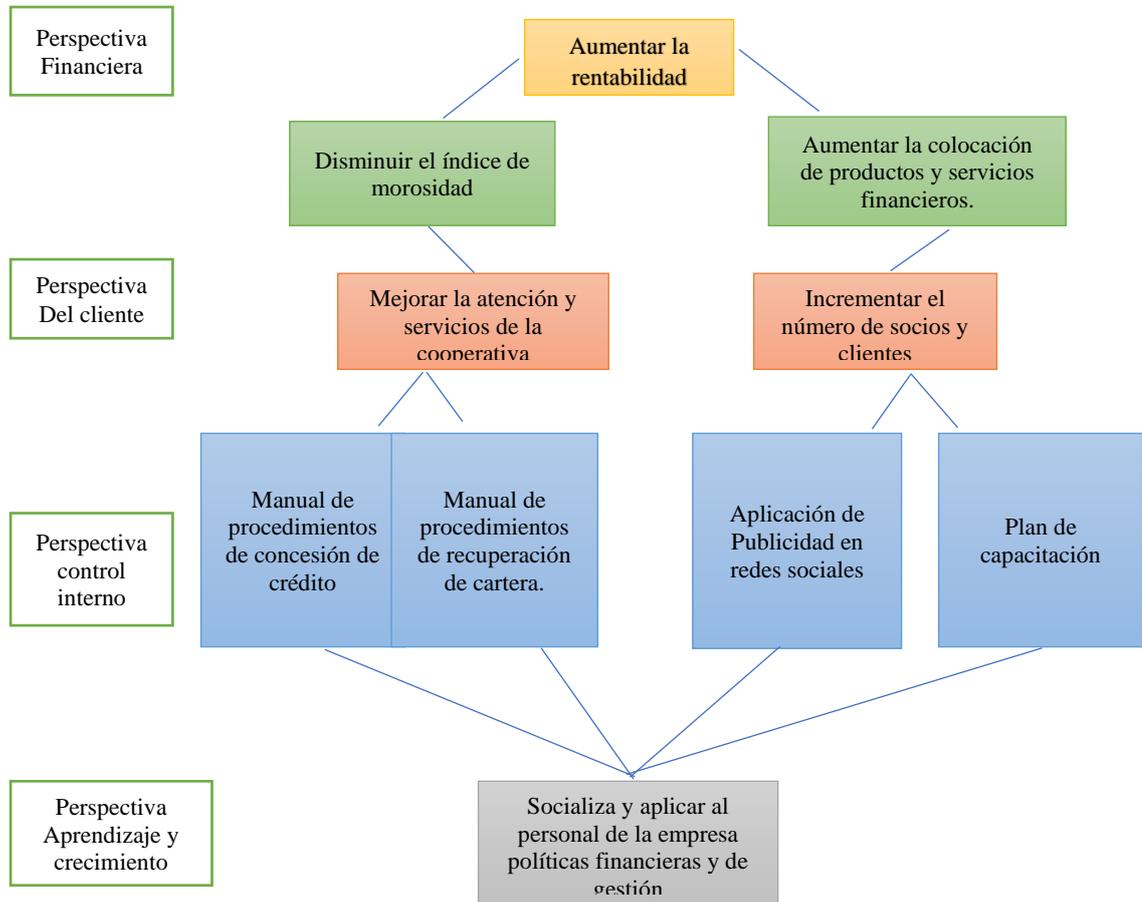


Gráfico 29-3. Control Balance Score Card

Realizado por: Pinzón, J. 2020

CONCLUSIONES

- En base a un análisis de factores del macro, micro entorno e internos de la cooperativa permito generar el análisis FODA, analizar los estados financieros y aplicar los indicadores financieros, logrando diagnosticar la situación actual que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. sucursal Riobamba, revelando que tiene debilidades, las cuales pueden ser mitigadas a través de un modelo de gestión financiera.
- Al realizar un análisis profundo al diagnosticar la empresa se propuso un modelo de gestión financiera que permita aumentar la rentabilidad de la empresa al aplicar estrategias como un manual de procedimientos de concesión de créditos y de recuperación de cartera, aumentar el número de socios y clientes mediante la aplicación de publicidad a través de redes sociales y mejorar el rendimiento del personal a través de capacitaciones sobre temas relacionados con la gestión financiera y la atención al cliente.
- El modelo de gestión financiera permitirá no solo aumentar la rentabilidad, sino mejorar el rendimiento del personal, mejorar la atención al cliente e incrementará el número de socios y clientes mediante la publicidad, también dotará de los recursos, dirección, presupuesto y el plan de ejecución de estrategias, y esto será controlado mediante la aplicación del Balance Score Card.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar anualmente un diagnóstico situacional y un análisis financiero para conocer el estado actual en el que se encuentra la cooperativa, permitiendo encontrar todas las debilidades y buscar alternativas que ayuden a mitigar y mejorar los procesos administrativos y financieros.
- Se recomienda implementar con todas las estrategias y actividades planteadas en el presente modelo de gestión financiera, ya que contribuirán a aumentar la rentabilidad, atraer más socios a través de servicios ágiles y seguros de forma eficiente y eficaz.
- Se recomienda aplicar y socializar el modelo de gestión financiera a todo el personal en el área de crédito y cobranza, ya que el contenido propuesto en él, como los recursos, responsables, presupuestos y el plan de ejecución contribuirán con el objetivo de aumentar la rentabilidad en base las estrategias propuestas.

GLOSARIO

Administración: También llamada gerencia, se considera como el agente de transformación por excelencia. Se afirma que, con su aplicación por directivos y gerentes emprendedores, se logran los cambios en las sociedades y su progreso y bienestar. (Ramírez, 2010)

Competencias distintivas: Son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos. (Hill y Jones, 2011)

Cultura empresarial: Es el rasgo distintivo de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. (Chiavenato, 2004)

Gerencia: Puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa. (Ramírez, 2010)

Liderazgo estratégico: Supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. (Hill y Gareth, 2011)

Rentabilidad: Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. (Sanchez,2002)

BIBLIOGRAFÍA

- Almenera. (2017). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>
- Angulo. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. un estudio de caso*. Universidad Autónoma De Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.
- Buzón de Pacioli. (2013). *Revista del departamento de contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Planeación estratégica*. Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Coronel. (2012). *Control Del Proyecto En Gestión De Proyecto*. Obtenido de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/CONTROL_DEL_PROYECTO_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7 ed.)*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Da Silva. (2018). *Objetivos financieros empresariales. Cuida tu dinero*. Obtenido de: <https://www.cuidatudinero.com/13144874/objetivos-financieros-empresariales>.
- Díaz, D. (2017). *Ciencias económicas y administrativas*. Obtenido de: <https://prezi.com/s8gsumojv3n4/ciencias-economicas-y-administrativas/>
- Dumorné. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos*. (Tesis de pregrado. Universidad Austral De Chile), Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Duque. (2016). *Análisis horizontal o dinámico*. Obtenido de: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>
- Análisis vertical o estático*. Obtenido de: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/que-es-un-analisis-vertical-o-estatico>
- El equipo de Coordinación TIC del Servicio de Informática para los Centros Educativos. (s.f). *Etapa de implementación*. Obtenido de: http://cefire.edu.gva.es/pluginfile.php/1040526/mod_resource/content/5/53_etapa_de_implementacin.html
- Espinoza. (2013). *Matriz de análisis DAFO(FODA)*. Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

- Guzmán, J. (2019). *En su trabajo de titulación Modelo de gestión financiera para la empresa total home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2020*. (Tesis de pregrado Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13652/1/22T0527.pdf>
- Hernández, R. et. al. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hill, Ch. & Gareth, J. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning Editores.
- Lluay, M. (2017). *Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017*. (Tesis de pregrado Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8015/1/22T0421.pdf>
- Lluay, M. (2017). *En su trabajo de titulación modelo de Gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017*. (Tesis de pregrado Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/22T0418.pdf>
- Martínez, Á. (2013). *Modelo de Gestión*. Obtenido de: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201d5470864b3b3&groupId=10128
- Nunes, P. (2016). *Ciencias Económicas y Comerciales*. Obtenido de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Nunes. (2016). *Concepto de finanzas*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/finanzas/finanzas/>
- Nunes. (2016). *Estados Financieros*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/estados-financieros/>
- Nunes. (2017). *Concepto de Balance Score card*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/balanced-scorecard/>
- Nunes. (2017). *Misión organizacional*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/mision-organizacional/>
- Nunes. (2017). *Visión empresarial*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/vision-empresarial/>
- Nunes. (2018). *Ratios Financieras*. Obtenido de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ratios-financieras/>
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero. Ciencias económicas y administrativas*. Bogotá. Fundación para la Educación Superior San Mateo
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Reinier, H., (2015). *Los Activos Intangibles: Presentación De Algunos modelos Desarrollados*.
Obtenido de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2069/1931>
- Romero, C. (2013). *Modelo de crédito, cobranzas y gestión financiera en la empresa centro de servicio técnico "singer" en la ciudad de santo domingo*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma De Los Andes), Obtenido de:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2270/1/TUSDCYA032-2015.pdf>
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado de:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Sevilla. (2018). *Balance general*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/balance-de-situacion.html>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Sector Cooperativo*. Obtenido de:
<https://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- Vivanco. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202017000300038

